

Henni Nikkilä

# Y-sukupolven ajatukset työelämästä: Motivointi ja sitouttaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

30.10.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Henni Nikkilä Y-sukupolven ajatukset työelämästä: Motivointi ja sitouttaminen 56 sivua + 6 liitettä 30.10.2016
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Kehityspäällikkö, yliopettaja Erja Turunen
<p>Opinnäytetyö suoritettiin toimeksiantona finanssi- ja vakuutusosalalla toimivalle organisaatiolle. Kohdeorganisaatiolla on tarve selvittää miten Y-sukupolvi (1980–1990-luvulla syntyneet henkilöt) motivoituvat ja miten heidät saadaan sitoutettua työpaikkaan.</p> <p>Y-sukupolvi eli niin sanottu nouseva sukupolvi eroaa aiemmista sukupolvista siinä, että he ovat tavallisesti teknologian kasvatteja, sosiaalisesti verkostoituneita ja tasavertaisten oikeuksien puolestapuhujia. Y-sukupolvi arvostaa mielenkiintoisten työtehtävien ja mukavien kollegoiden lisäksi myös hyvää esimiestä. Y-sukupolvi tulee olemaan vuoteen 2020 mennessä suurin ikäluokka työrintamalla ja juuri tästä syystä yritysten on oltava tietoisia siitä, mitä tämä ikäluokka työltään toivoo.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Y-sukupolven ajatuksia työelämästä ja saada lisätietoa siitä mikä motivoi heitä ja kuinka heidät saadaan sitoutettua työpaikkaan. Aluksi opinnäytetyöntekijä keräsi tietoa Y-sukupolvesta ja muodosti näin oman käsityksensä tutkimuksen kohteena olevasta ryhmästä. Tämän jälkeen suoritettiin ryhmähaastattelut Y-sukupolven edustajille toimeksiantajaryityksessä.</p> <p>Ryhmähaastatteluissa erottui neljä teemaa, joihin Y-sukupolvi toivoi parannusta. Kehityskohteet olivat palkitseminen, työajat, palautteenanto sekä viestintä. Kohdeorganisaatio valitsi näistä teemoista palautteenannon- ja vastaanottamisen kehittämisen.</p> <p>Työn toiminnallisena osana opinnäytetyöntekijä organisoii palautteenannon- ja vastaanottamisen koulutuksen, joka oli avoin koko henkilöstölle. Tilaisuudessa käytiin läpi palautteen merkitystä työpaikalla, keskusteltiin positiivisen ja rakentavan palautteen malleista ja eri menetelmistä antaa palautetta.</p> <p>Koulutuksen osallistujille lähetettiin kuukausi koulutuksen jälkeen kysely, jossa haluttiin selvittää mitä vaikutuksia tilaisuudella oli ollut. Osa osallistujista oli koulutuksen jälkeen antanut enemmän palautetta ja kaikki vastaajat pitivät tilaisuutta hyödyllisenä. Toiveena on, että seuraavana askeleena kohdeorganisaatio luo yritykseen uudenlaisen palautekulttuurin, joka lisää sekä työssä viihtymistä, että motivoi työntekijöitä parhaaseen suoritukseen.</p>	
Avainsanat	Y-sukupolvi, motivointi, sitouttaminen, palautteenanto

Author(s) Title Number of Pages Date	Henni Nikkilä The Y-generations thoughts of working life: Motivation and commitment 56 pages + 6 appendices 30 October 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Erja Turunen, Development Manager, Principal Lecturer
<p>The Y-generation, the so called rising generation differs from previous generations. They typically are used to technology, have wide social networks and they expect everyone to be treated equally. The Y-generation appreciates interesting work assignments, pleasant colleagues and skillful superiors with good leadership skills. The Y-generation will be the largest age group in workplaces by 2020. For this reason, it is necessary for the companies to be aware of the needs of Y-generation. The thesis was commissioned by a company whose main focus in business is on finance and insurance. The target of the thesis was to find out the thoughts of the Y generation and to get more information on what motivates them and how they can be committed to the workplace.</p> <p>The study consisted of a theoretical part where information about the Y-generation was reviewed. and formed an opinion about the target group. After this group interviews for a selected group were held.</p> <p>The outcome of the interviews was that the Y-generation wishes improvement in some issues. Those dealt with rewarding, working hours, feedback and communication. The target organization selected to improve feedback.</p> <p>The functional part of the thesis was to plan, organize and run a feedback event. The event was open to the whole personnel. The event focused on the meaning of the feedback for a workplace, and on discussions and best practices about how to give positive and constructive feedback in various ways.</p> <p>A month later, the participants of the event received an enquiry considering the impact of the event. Some of the participants had given more feedback after the event. All of the respondents thought that the feedback event was beneficial. Based on the study, it is recommended that the organization will take the next step and creates a whole new feedback culture to the company. It will increase the wellness of employees and motivates them to do their best at workplace.</p>	
Keywords	Y-generation, motivation, commitment, feedback

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	2
2.1	Kohdeorganisaatio	2
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	2
2.3	Tutkimusmenetelmät	3
2.4	Aikataulu ja vaihekaavio	4
2.5	Teoreettinen viitekehys	4
3	Toimintatutkimus	6
3.1	Toimintatutkimuksen ominaispiirteet	6
3.2	Toimintatutkimuksen toteutus	6
3.3	Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa	8
3.4	Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät	9
3.5	Aineiston analysointi ja luotettavuus arviointi	12
4	Moninaisuuden johtaminen ja Y-sukupolvi	14
4.1	Moninaisuuden johtaminen yleisesti	14
4.2	Moninaisuusjohtaminen ja esimiestyöskentely	14
4.3	Ikämoninaisuuden johtaminen	15
4.4	Y-sukupolvi	17
4.5	Y-sukupolvi työelämässä	19
5	Motivaatio, henkilöstöjohtaminen ja palautteenanto	22
5.1	Työmotivaatio	22
5.2	Henkilöstöjohtaminen	23
5.3	Palautteenanto- ja vastaanottaminen	24
6	Kartoitus ja nykytila-analyysi	28
6.1	Alkutilanne	28
6.2	Tiedonkeruumenetelmän valinta	28
6.3	Haastatteluteemat	29
6.4	Haastattelut	29
6.5	Litterointi	30
6.6	Haastattelun vastaukset	30
6.6.1	Teema 1. Arvot ja palkitseminen	32

6.6.2	Teema 2. Johtaminen ja esimiestyöskentely	35
6.6.3	Teema 3. Sitoutuminen, motivaatio ja itsensä kehittäminen	38
6.6.4	Teema 4. Työelämä ja työtavat	41
6.6.5	Haastatteluissa nousseet kehittämistoiveet	44
7	Kehityskohteet ja toimenpide-ehdotukset	45
7.1	Kehitysehdotukset	45
7.2	Valittujen kehitysehdotusten käyttöönotto	49
7.3	Muutoksen mittaaminen	52
8	Yhteenveto	55
8.1	Johtopäätökset	55
8.2	Oma ammatillinen kehittyminen	55
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje haastatteluja varten	
	Liite 2. Haastattelukysymykset	
	Liite 3: Koulutuskokonaisuus	
	Liite 4: Palauteprofiili	
	Liite 5: Artikkelit yrityksen Intranettiin: Miksi palautteen antaminen on tärkeää?	
	Liite 6: Kysely palautekoulutuksen jälkeen	

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Y-sukupolvea (1980–1990-luvulla syntyneet nuoret) ja selvittää miten heidät saisi sitoutettua työnantajaan ja millä tavalla he motivoituvat. Tutkimuksen kohteena on finanssi- ja vakuutusalaalla oleva yritys, johon opinnäytetyö suoritetaan toimeksiantona.

Tulevina vuosina, Y-sukupolven edustajat tulevat valtaamaan työmarkkinat. Y-sukupolvi eroaa merkittävästi edeltäjästään X-sukupolvesta (1960–1970-luvulla syntyneet), jolloin tulevaisuuden yritysten on keskityttävä tarjoamaan Y-sukupolvelle mielekkäät työolot. Toimeksiantajayritys tiedostaa tämän tilanteen ja haluaa selvittää Y-sukupolven sitoutumisen tason, toiveet ja ajatukset sekä sen miten Y-sukupolvi motivoituu.

Työssä tullaan keskittymään Y-sukupolven ajattelutapaan ja toiveisiin sekä ryhmähaastattelun muodossa kartoittamaan mitkä ovat ne tekijät, joita Y-sukupolvi työnantajassaan arvostaa. Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluna yrityksen kohdejoukolle ja haastattelujen tulosten perusteella tullaan tarttumaan kehitystä vaativiin kohteisiin.

Ennen ryhmähaastatteluja toimeksiantajan kanssa pohdittiin, onko tarpeellista selvittää Y-sukupolven toiveiden lisäksi myös X-sukupolven toiveet, jotta saataisiin vertailuryhmä tuloksiin. Tutkimus päätettiin toimeksiantajan pyynnöstä rajata vain Y-sukupolveen, sillä aito kiinnostus Y-sukupolven ajattelumaailmaa kohtaan oli suuri. X-sukupolvesta löytyy kirjallisuutta ja tutkimuksia, joten sen varjossa olisi ollut epäolennaista kartoittaa myös X-sukupolven toiveet.

Y-sukupolvi arvostaa vahvaa palauteenannonkulttuuria. He haluavat saada ja antaa palautetta jatkuvasti niin esimies-työntekijä, työntekijä-esimies kuin kollega tasollakin. Y-sukupolvi on tottunut sosiaalisen median myötä nopeaan tiedonvaihtoon ja palautteenantoon sekä saamiseen, joten myös työpaikalla he odottavat saavansa kiitosta hyvin tehdystä työstä. Toisaalta Y-sukupolvi myös toivoo, että työpaikalla tartutaan kehittämiskohteisiin rohkeasti ja annetaan myös rakentavaa palautetta, kun siihen on aihetta.

## 2 Opinnäytetyön lähtökohdat

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Toimeksiantaja on finanssi- ja vakuutusalailla toimiva yritys. Yritys haluaa toimia vastuullisesti ja tehokkaasti. Työilmapiiriä ja esimiestyötä tutkitaan säännöllisesti ja toimintaa kehitetään saatujen tulosten perusteella. Työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää ja kehittää osaamistaan. Monipuoliset ja vastuulliset työt tuovat haasteita sekä uusia kokemuksia. Työssä menestymistä tuetaan myös koulutuksen avulla.

Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä hieman yli 200 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on 46 vuotta. Vuoden 2014 aikana eläkkeelle jäi 7 henkilöä ja yhteensä henkilöstöä väheni vuoden aikana 65. Uusia henkilöitä palkattiin 6. Yrityksen tavoitteena on olla hyvä työpaikka ja pitää henkilöstönsä osaavana, asiantuntevana sekä motivoituneena. Pyrkimyksenä on, että organisaatiossa viihtyvät työntekijät sekä asiakkaat.

### 2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Tulevaisuudessa yrityksen on varauduttava henkilöstön eläköitymiseen. Niin kutsun Y-sukupolven eli 1980–1990-luvulla syntyneiden lukumäärä on yrityksessä tällä hetkellä alhainen verrattuna koko henkilöstöön. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole tarkempaa tietoa siitä miten eri-ikäisten työntekijöiden ajatukset eroavat toisistaan. Yritys haluaa, että tutkimuksessa keskitytään selvittämään Y-sukupolven käsityksiä työelämästä. Organisaatio haluaa selvittää sitoutumisen tason, toiveet ja ajatukset sekä sen miten Y-sukupolvi motivoituu. Työssä tullaan keskittymään toimeksiantajan toiveista Y-sukupolveen, sillä tämän sukupolvi valtaa pian työmarkkinat Suomessa ja tutkittavassa yrityksessä.

Kehitystehtävän tärkeimpänä roolina on selvittää Y-sukupolven tarpeet ja ajatukset. Näiden tulosten pohjalta toimintaa tullaan muuttamaan ja mittamaan sen muutosta. Tärkeää on myös, että henkilöstö saa itse olla mukana kehittämässä ja kertomassa ajatuksiaan, tällä tavalla heidät saadaan myös sitoutumaan prosessiin.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä kohdeorganisaation Y-sukupolven edustajat ajattelevat työelämästä?

- Miten Y-sukupolvi motivoituu?
- Miten Y-sukupolven saisi sitoutettua työnantajaan?

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

Suunnittelu on tehtävä tarkasti, mutta niin, että se on myös joustava aikatauluvaihteluille. Tutkimus toteutetaan laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Y-sukupolven edustajille tullaan tekemään puolistrukturoitu ryhmähaastattelu.

Työn toteutuksessa on otettava huomioon se, että opinnäytetyöntekijän on ensin tutustuttava tarkasti tutkittavaan organisaatioon. Perehtymisen jälkeen on hyvin mahdollista, että tutkimusmenetelmiä tullaan saadun tiedon pohjalta muuttamaan.

Perehtymisvaiheen jälkeen voidaan henkilöstön haastattelut aloittaa. Yrityksellä on jo entuudestaan työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyviä tutkimuksia. Tällainen materiaali tulee toimimaan hyvin työn tukena. Tämän lisäksi on etsittävä muuta työtä tukevaa jo valmiina olevaa aineistoa. Y- sukupolvesta löytyy runsaasti tutkimustietoa, esimerkiksi Hanna Alasaaren Pro-Gradu tutkielma Nuorten työelämäasenteista ja Deloitte ja Millward Brownin yhteistyössä toteuttama tutkimus, johon vastasi yli 7800 Y-sukupolven edustajaa 29 eri maasta. Tämän lisäksi IBM toteutti vuoden 2014 aikana tutkimuksen ”Millennial Survey 2014”, jossa tutkimuksenkohteena oli Y-sukupolvi sekä heidän asenteensa työelämässä.

Ryhmähaastattelun tulosten perusteella tullaan löydettyihin epäkohtiin puuttumaan ja pyritään muuttamaan ne positiivisemmaksi. Vielä on aikaista sanoa millä keinoilla epäkohtia tullaan parantamaan, mutta yksi vaihtoehto on löydetyn toimintatavan / menettelyn muuttaminen.

Tutkimuksenkohteena ovat 1980–1990-luvulla syntyneet henkilöt. Toimeksiantajan kanssa sovitaan onko heille riittävää tietoa siitä, minkälaiset ajatukset tällä ikäryhmällä on työelämästä ja työskentelystä. Tarvittaessa voidaan mukaan ottaa myös vertailevat ikäryhmät, mikäli halutaan saada tietoa siitä miten eri-ikäisten ajattelumallit eroavat toisistaan.



On tärkeää, että myös yrityksen yhteyshenkilö on sitoutunut projektiin ja auttaa mahdollisissa ongelmatilanteissa sekä myös kehitysideoissa sekä projektin läpiviennissä. Opin-  
näytetyöntekijän tarkoituksena on vierailla yrityksessä tasaisin väliajoin koko projektin  
ajan sekä pitää säännöllisesti yhteyttä myös sähköpostitse.

## 2.4 Aikataulu ja vaihekaavio

Opinnäytetyöprosessi alkoi marraskuussa 2015 ja sisälsi monia eri vaihteita. Prosessin  
aikana tutustuttiin teoriaan, tehtiin haastatteluja, suunniteltiin koulutustilaisuuksia, pidet-  
tiin koulutuksia ja tehtiin kysely.

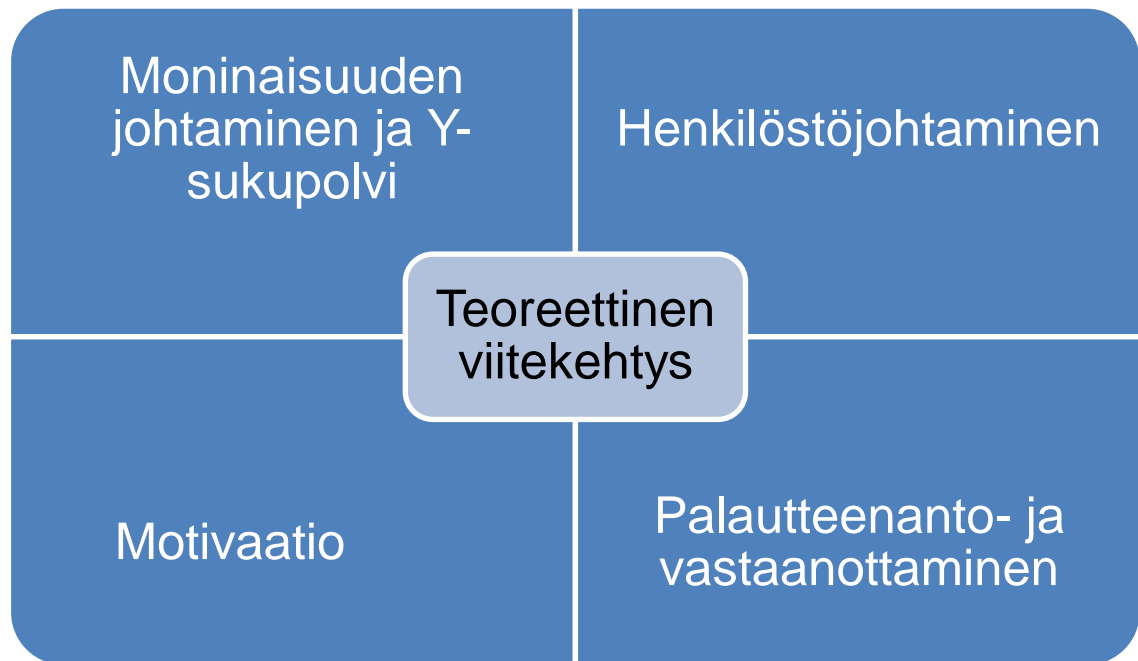
Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulu.

<b>Tapahtuma</b>	<b>Aika</b>
Ensimmäinen tapaaminen organisaation edustajan kanssa	marraskuu 2015
Teoriaan tutustuminen	marraskuu 2015-helmikuu 2016
Haastattelut	helmikuu 2016
Tulosten analysointi ja kehittämis ehdotukset	maaliskuu 2016
Toimeksiantajan päätös kehitysehdotuksista	maaliskuu 2016
Palautteenannon- ja vastaanottamisen tilai- suuden suunnittelut	huhtikuu 2016-toukokuu 2016
Palautteenannon- ja vastaanottamisen tilai- suudet	toukokuu 2016
Kysely palautetilaisuudesta	kesäkuu 2016
Opinnäytetyön viimeistelyä	heinäkuu 2016-lokakuu 2016

Yllä olevassa taulukossa (taulukko 1) kuvataan opinnäytetyöprosessin aikataulu. Taulu-  
kosta voidaan todeta, että opinnäytetyön kokonaiskesto oli hieman alle vuoden.

## 2.5 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostuu neljästä eri pääteemasta. Alla olevassa kuviossa  
(kuvio 1) kuvataan opinnäytetyöprosessin teorian painopisteet.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Teoreettinen viitekehys muodostui vaihe vaiheelta kuvion 1 mukaiseksi. Ensimmäiseksi opinnäytetyöntekijä lähti tutkimaan Y-sukupolvea kirjallisuuden ja artikkelien pohjalta. Y-sukupolvi on osa moninaisuudenjohtamista, joten tähänkin aihealueeseen oli tarpeellista paneutua. Y-sukupolven ja moninaisuuden johtamisen tietoa tarvittiin aineistoksi, jotta pystyttiin luomaan ryhmähaastattelu kohdeorganisaation Y-sukupolvelle.

Ryhmähaastattelua varten oli tarpeen tutustua myös motivaatioon ja henkilöstöjohtamisen teoriaan ja poimia sieltä tämän työn kannalta oleellisemmat asiat. Ryhmähaastattelussa keskityttiin myös eri johtamistyylihin ja motivaation merkitykseen työelämässä. Neljäs teoreettisen viitekehyksen osa tuli mukaan, kun kohdeyritys valitsi työssä kehitettävän kohteen. Palautteenanto- ja vastaanottamista oli tarpeellista tutkia, sillä koulutuksen järjestämistä varten aiheesta tarvittiin mahdollisimman paljon tietoa.

Teoreettinen viitekehys muodostui luonnollisesti opinnäytetyön osaksi. Teoriaan tutustuminen oli ensiarvoisen tärkeää ja välttämätöntä opinnäytetyön sekä haastattelujen ja koulutustilaisuuden suunnittelua varten. Työn seuraavissa kappaleissa käydään tarkeimmin läpi kaikki teoreettisen viitekehyksen neljä osa-aluetta.

### 3 Toimintatutkimus

#### 3.1 Toimintatutkimuksen ominaispiirteet

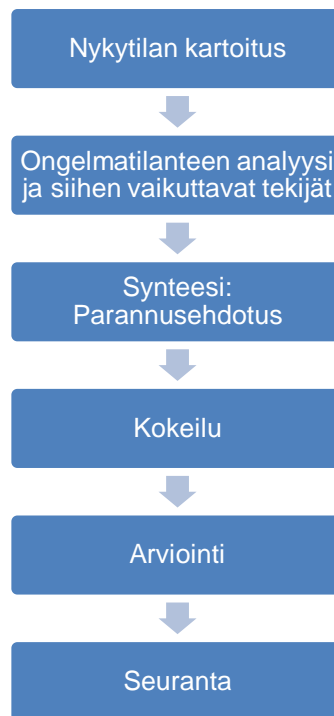
Toimintatutkimuksella tarkoitetaan esimerkiksi käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa toteutuvat nimensä mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina johon liittyy oleellisesti työelämään liittyvät käytännönongelmat. Toimintatutkimuksen yksi elementti on muutos, joka on pysyvä. Se pitää sisällään siis lupauksen paremmasta. Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, jossa yhteistyö on oleellinen elementti. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimuksen päämääränä on saada aikaan muutos. Tämä edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Prosessi on syklinen, jossa yksi toimintatutkimuksen sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Muutos voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta, pelkästään sanallinen kuvaus ei riitä. Toimintatutkimuksessa lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä, jotta muutos voidaan toteuttaa. Toimintatutkimus ei sulje pois muiden olemassa olevien tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineistonanalyysimenetelmiä. (Kananen 2014, 12-14.)

Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. Ilman tutkimusta toimintaan liittyvät muutokset ovat vain työpaikan arkipäiväisiä parannuksia. Yhden määritelmän mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännössä toimivien henkilöiden suorittamaa oman työn tutkimista ja kehittämistä. Lähtökohtana on jokin työhön liittyvä käytännön ongelma, jota pyritään ratkaisemaan. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimus keskittyy lähes aina ihmisten toiminnan muuttamiseen. (Kananen 2014, 14-15; Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1994, 17.)

#### 3.2 Toimintatutkimuksen toteutus

Toimintatutkimuksen vaihekaavioita on useita. Ne vaihtelevat kirjoittajan mukaan, mutta perusajatus on kuitenkin sama eli ongelman määrittely, raskasujen esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. Alla olevasta kuviosta (kuvio 2) voidaan nähdä toimintatutkimuksen eri vaiheet.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014, 34).

Nykytilankartoitukseen ja ongelman määrittelyyn pitää varata riittävästi aikaa. Liian nopea siirtyminen parannusehdotukseen voi jättää todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysoinnin pintapuoliseksi. Tärkeää on myös määrittää arviointikriteerit eli mitattavat tavoitteet. Kehittämistyö edellyttää kehitettävän kohteen määrittämisen ja nimeämisen. Nimeämisvaiheen jälkeen ongelma määritellään tarkemmin. Ongelman paikantamiseen, määrittelyyn ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien tuottamiseen tarvitaan päätöksenteon tueksi tietoa, joka voi edellyttää tutkimusta. Ongelman määrittämisen jälkeen se muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi ja poistamiseksi. Prosessin eri vaiheissa tulee esittää oikeita kysymyksiä: Mitä pitää tehdä? Mitä tietoa tarvitaan? Miten tieto hankitaan ja analysoidaan? (Kananen 2014, 35-36.)

Kehittämiskohteiden kartoittamisessa kyetään käyttämään erilaisia tekniikoita. Yksi niistä on teemahaastattelu. Se soveltuu hyvin toimintatutkimuksen alkukartoitusvaiheeseen. Kehittämiskohteiden tulee nousta juuri niistä ihmisistä, joita asia koskee. Tämä on yksi toimintatutkimuksen peruseriaa-asteista. Kehittämiskohteet tulee rajata niin, että haastateltava voi vaikuttaa niihin asioihin joista hän on huolestunut. (Kananen 2014, 53.)

Yrityksessä päämääränä on muuttaa jotain käytännön toimintaa eli saada aikaiseksi muutos. Yrityksen kannalta muutoksen aikaansaaminen on tärkeintä, opinnäytetyön tekijän taas on varmistettava työnsä tutkimuksellinen ote. Opinnäytetyö ei voi olla ainoastaan muutoksen aikaansaamista. Tutkimusentekijä vie muutosta käytännössä eteenpäin, mutta tekee samalla myös havaintoja ja tutkii muutosprosessin läpiviemistä. Muutos onnistuu tai epäonnistuu sen mukaan, miten projektin vetäjä siinä onnistuu ja miten muutokseen liittyvät tahot ovat sitoutuneita muutosprosessiin. Toimintatutkimus voi olla aikaa vievää, sillä siinä on aina kyse toimintatapojen todellisesta muutoksesta, jossa tutkittavan organisaation työntekijät ja muut toimijat ovat aktiivisesti mukana kehittämissä. (Kananen 2014, 56-57; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 61.)

### 3.3 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yrityksen tai yhteisön toimintaa, joten tutkijalta odotetaan kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia. Hänen on oltava valmis vauhdittamaan kehitystä omalla työpanoksellaan tutkittavan yhteisön kanssa. Karkeasti jaoteltuna toimintatutkimusta on mahdollista tehdä kahdella tavalla: tutkija joko ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai etsii itselleen tutkimuskohteen muualta. Oma työtään kehittävää tutkijaa kutsutaan toimija-tutkijaksi ja kentälle päätyvää tutkija-toimijaksi. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2007, 94.)

Toimija-tutkijalla on usein käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan. Tutkimus käynnistyy useasti tutkijan halusta kehittää omaa työtään tai lähiyhteisöä. Usein muutostarpeen herättää jokin käytännön ongelma, johon työntekijät alkavat itse hakea ratkaisua. Toimija-tutkijan haasteena on tutkijan identiteetin omaksuminen. Tutkija-toimija tuntee tutkimusaiheensa aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella. Tutkija-toimija tarkastelee kehittämisprosessia usein yhteisön ulkopuolisena asiantuntijana. (Heikkinen ym. 2007, 95.)

Toimintatutkimuksentekijän on hallittava tutkimuksellisten seikkojen lisäksi myös ryhmäkäyttäytyminen. Jos kyseessä on ulkopuolinen henkilö, eli tutkija, hänen täytyy olla selvillä myös kohdeilmioista eli kehitettävästä kohteesta. Sosiaalisten taitojen välttämättömyys korostuu tilanteissa, joissa ulkopuolinen tutkija tekee toimintatutkimusta. Mukaanpääsy vaatii yhteisön jäsenten suostumuksen ja tuen. Joissakin työyhteisöissä yhteistyö tutkijan kanssa onnistuu ja joissakin ei. Tutkijan henkilökemia ei voi aina toimia kaikkien kanssa. (Kananen 2014, 67.)

### 3.4 Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu. Käytettyjä aineistoja voi olla myös toiminnan aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten työryhmien muistioid, kokouspöytäkirjat, raportit tai sähköpostiviestit. Toimintatutkimuksessa voidaan myös hyödyntää erilaista määrällistä tietoa, kuten kyselylomakkeilla kerättyä aineistoa. (Heikkinen ym. 2007, 104.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään termiä aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Materiaalia on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo aiheesta uutta tietoa. Toimintatutkimuksessa saturaatiopisteen määrittely on vaikeaa, sillä kehittäminen tuo uusia ongelmia ja samalla tapoja selvittää niistä. Tutkimus saattaa tuntua päättymättömältä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleen suunnittelun spiraalilta. Tuloksia testataan käytännössä ja uusien tulosten myötä teoriaa kehitetään edelleen. Tutkijan resurssien ollessa rajalliset, kannattaa ennalta sopia osallistujien kanssa kehittämisprosessin seuranta-ajasta. (Heikkinen ym. 2007, 105.)

Aineiston kerääminen haastattelulla antaa mahdollisuuden selventää ja syventää mahdollisia kenttätöiden aikana syntyneitä havaintoja. Suorilla kysymyksillä tutkija voi etsiä vastauksia tutkimusongelmaansa. Toimintatutkimuksessa haastattelua tukee erityisesti ajankäyttö. Usein tutkija suunnittelee haastattelevansa kaikki osallistujat, mutta ajan löytäminen tähän voi olla haastavaa. Haastattelun suurena etuna on myös joustavuus aineistoa kerätessä. Haastattelutilanteessa voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Tutkimuksen edetessä tutkimusongelmia koskevat kysymykset voivat kohdentua tiettyihin henkilöihin ja heidän informaatioon. (Heikkinen ym. 2007, 109; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 204-205.)

Käyttökelpoinen haastattelutapa on stimuloitu, virikkeitä antava haastattelu, jossa alku-peräinen tilanne palautetaan haastateltavien mieleen esimerkiksi tutun materiaalin avulla. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen aihepiirien, teema-alueiden mukaan. Tavallisesti haastattelu kohdistuu yksilöön, mutta myös pari- tai tyhmähaastattelu ovat tutkijalle käyttökelpoisia menetelmiä. Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä osallistujia on useampi, tyypillisesti noin 6-12 henkilöä. Ryhmähaastattelulla on monia etuja yksilöhaastatteluihin verrattuna. Tietoa saadaan samanaikaisesti monelta vastaanottajalta. Ujot ja arat henkilöt saavat tukea ryhmältä. Ryhmä auttaa muistamaan ja korjaa mikäli ilmenee väärintymmärryksiä. Ryhmä kuitenkin muodostuu dynamiikkansa mukaisesti ja saattaa valvoa, kuka saa puhua, mistä asioista ja miten. (Heikkinen ym. 2007, 110-111; Ojasalo ym. 2014, 110.)

Kaikissa valituissa haastattelutavoissa on tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus ja näin ollen haastatteluissa on aina kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruun muodosta. Kevollisempi olisi käyttää sanaa, tutkimushaastattelu. Laadullisen tutkimusmenetelmän muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tavallisesti tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluna, mutta tutkimuksen tavoitteesta riippuen jokaista tutkimusmuotoa voi soveltaa myös ryhmähaastatteluun. Yksilöhaastattelu soveltuu henkilön omakohtaisen kokemusten tutkimiseen ja ryhmähaastattelu yhteisön käsitysten tutkimiseen. (Vilkkä 2005, 100-101.)

Lomakehaastattelusta käytetään myös nimitystä strukturoitu- tai standardoitu haastattelu. Erityistä lomakehaastattelulle on, että tutkija päättää ennalta ja harkitusti kysymysten muodon ja esittämisyjärjestyksen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että haastateltava vastaa juuri siinä järjestyksessä kuin tutkija on ajatellut. Lomakehaastattelu on toimiva tiedonkeruumenetelmä, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on tarkasti rajattujen esimerkiksi yhtä asiaa koskevien näkemysten kuvaaminen. (Vilkkä, 2005, 101.)

Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta kootaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä tutkia. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä tutkimushaastattelun pohjalta. Päämääränä on, että kaikista teema-alueista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa. Työelämän tutkimushankkeissa, joissa tavoitteena on käsitteiden, toimintatapojen ja

keskustelun luominen, olisi järkevää kokeilla ryhmähaastattelua tutkimusaineiston keräämisen keinona. Yksi teemahaastattelun ala-laji on täsmäryhmähaastattelu. Siihen kutsutaan 6-8 henkilöä asiantuntemuksen perusteella. Lisäksi heiltä voidaan odottaa vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja kykyä saada aikaan muutoksia. Ryhmälle on annettu tavoite, joka voi olla esimerkiksi toiminnan kehittäminen. Haastattelutilanne kestää enintään tunnin ja aineiston keräämisen apuvälineenä voidaan käyttää tilanteen videointia ja nauhoittamista. (Vilkkä 2005, 101-102.)

Laadullisella tutkimuksella tehdyn tutkimuksen tärkeä rooli on olla emansipatorinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja sen myötä vaikuttaa myönteisesti tutkittavien asenteisiin tutkittavaa asiaa kohtaan. Tutkimushaastatteluun osallistuvat eivät ole vain tiedonhankkimisen väline, vaan myös heille pitäisi jäädä haastattelutilanteesta käyttökelpoisia asioita. Teemahaastattelussa tutkijan tehtävänä on huolehtia, että haastattelu pysyy annettujen teemojen sisällä. Ryhmähaastattelussa pitää lisäksi huolehtia, että kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun. Ryhmähaastattelun tavoite on keskustelun aikaansaaminen ja sen edistäminen. Keskustelun edistämistä voi edesauttaa esimerkiksi jakamalla puheenvuoroja. Teemahaastattelussa itse haastattelija ei osallistu keskusteluun. (Vilkkä 2005, 103-104.)

Avoim haastattelu eli syvähaastattelu tarkoittaa todellisuudessa sitä, että tutkimushaastattelua ei rakenneta ennalta määriteltujen kysymysten tai teemojen ympärille. Tutkimusongelman aihepiiristä keskustellaan haastateltavien kanssa useita kertoja ja haastateltava voi puhua haastattelukertojen aikana aiheesta vapaasti haluamiaan näkökulmia hyödyntäen. Avoimelle haastattelulle tunnusomaista on se, että se toteutetaan yksilöhaastatteluna vuorovaikutukseen perustuen. Haastattelija voi syventää käsiteltävää aihetta tekemällä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Haastattelijan tehtävänä on rakentaa jatkumo haastatteluun esittämällä aiheesta uusia kysymyksiä. (Vilkkä 2005, 104.)

Tutkimushaastattelun aineiston keräämisessä on aina omat ongelmansa. Suurin osa niistä on kuitenkin ennakoitavissa ja ratkaistavissa. Tutkimushaastatteluaineistojen keräämisessä tutkija on aina tekemisissä eri sanojen kanssa. Sanat sisältävät aina riskin tulkintaongelmista. Teema- ja avoimissa haastatteluissa tutkimushaastattelun aikana on aina mahdollisuus tarkistaa, millä tavalla haastateltava ymmärtää kysymyksen. Tiedonkeruussa tulisi aina välttää vastauksia joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei. (Vilkkä 2005, 104-105.)



### 3.5 Aineiston analysointi ja luotettavuus arviointi

Kun tutkimusaineisto on kerätty, se pitää muuttaa muotoon, jossa sitä pystytään tutki-  
maan. Haastatteluaineiston kohdalla tämä merkitsee nauhoitusten muuttamista teksti-  
muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimu-  
dossa. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Litte-  
rointi on vaivalloista, mutta samalla se lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston  
kanssa. (Vilkkä 2005, 115-116.)

Litteroinnissa tapahtuvasta tutkijan ja tutkimusaineiston välisestä vuoropuhelusta on  
hyötyä etenkin silloin, kun tutkimuksen edetessä tutkija määrittelee, mikä on riittävä tul-  
kinta tutkimusongelman kannalta. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon ke-  
ventää myös tutkimusaineiston analysointia eli sen järjestelmällistä läpikäyntiä, ryhmit-  
telyä ja luokittelua. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisia lausumia ja niitä  
merkityksiä, joita tutkittavat ovat asioille antaneet. Haastateltavien puhetta ei saa litte-  
roinnissa muuttaa tai muokata. (Vilkkä 2005, 115-116.)

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasia. Analyys-  
ivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmaan. Voi  
käydä myös niin, että analyysivaiheessa tutkija havaitsee, miten ongelmat olisi oikeas-  
taan pitänyt asettaa. Analysointi pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yh-  
teyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen tutkija palaa takaisin kokonaisuuteen, tulkin-  
taan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen.  
(Hirsjärvi ym. 2010, 221; Ojasalo ym. 2014, 110.)

Saatua aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Analyysitavat voidaan jäsentää  
karkeasti kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on selittämiseen pyrkivä lähestyminen,  
jossa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Toinen tapa on ymmär-  
tämiseen pyrkivä lähestyminen, jossa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja pää-  
telmien tekoa. Analyysitapaa valitessa käytetään sitä keinoa, joka parhaiten tuo vastauk-  
sen ongelmaan. Tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällö-  
nerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Haastatteluja analysoidessa tutkija  
saattaa viettää viikkoja, usein kuukausia, yrittäessään luoda järjestystä ilmiöihin, etsies-  
sään merkityksiä ja yrittäessään tulkita oikein haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi ym.  
2010, 224-225.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, vastaako tutkijan käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät tulkinnot tutkittavien käsityksiä. Voidaan myös todeta, että viime kädessä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Luotettavuuden arviointia tehdään siis koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten tutkija on lopulliseen ratkaisuun päätenyt. (Vilka 2005, 158-159.)

Tutkimusta käytännössä ei voi koskaan toistaa sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Muut tutkijat voivat päätyä eri tuloksiin luokitellessaan ja tulkitessaan tutkimusaineistoa, vaikka luokittelu- ja tulkintasäännöt esitettäisiin yksityiskohtaisesti. Syy tähän on, että kaikilla tutkijoilla ei ole samaa teoreettista perehtyneisyyttä ja esiymmärrystä tulkittavaan aiheeseen kuin tutkimusentekijällä. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin samoilla tulkintasäännöillä löytää muiden tulkintojensa ohella myös se tulkinta, jonka tutkimusentekijä on selvityksensä perusteella luonnehtinut. (Vilka 2005, 159-160.)

Tutkimuksella pitäisi siis olla jonkinlainen käytännön toistettavuus, jotta sillä olisi merkitystä alan tutkimuskentässä. Luotettavuutta arvioitaessa pitäisi ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Vaikka tutkimuksen tulee olla arvovapaata, tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Arvovapaaksi tutkimuksen tekee se, että tutkija paljastaa arvonsa jotka liittyvät tutkimukseen. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että tutkija tekee kaikki asiat tutkimuksessa niin sanotusti läpinäkyväksi. Läpinäkyvyys vuorostaan kiteytyy monella tavalla tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilka 2005, 159-160.)

## 4 Moninaisuuden johtaminen ja Y-sukupolvi

### 4.1 Moninaisuuden johtaminen yleisesti

Moninaisuuden johtamisella tarkoitetaan pysyvistä tekijöistä kuten työntekijöiden sukupuolesta, sukupolvea sekä etnisestä tai kulttuurisesta taustasta koostuvia tekijöitä. Moninaisuus tuo työyhteisöön erilaista osaamista, uusia näkemyksiä ja erilaisia toimintatapoja. Moninaisuus voidaan nähdä työyhteisön voimavarana, mutta vain silloin kun se huomioidaan ja sitä osataan hyödyntää. Yksi moninaisuustekijä työyhteisössä on ikä. (Kukkonen, 2011.)

Hyvin johdettuna henkilöstön moninaisuus lisää tuottavuutta, kannattavuutta ja henkilöstön työssä viihtymistä. Työyhteisön moninaisuuden johtamisessa tärkeintä on kyky yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja heidän osaamistaan. Keskeistä ei ole erilaisuus vaan erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus. Moninaisuuden osaaminen korostuu muuttuvassa yhteiskunnassamme ja koskee kaikkia yhteisön jäseniä. Moninaisuuden taitava johtaminen strategia- ja esimiestyössä sekä suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka eivät riitä, vaan osaamisen on oltava myös osa työyhteisötaitoja. (Timonen 2015, 15.)

Muuttuva, moninaistuva, monikulttuuristuva sekä moniarvoinen Suomi on jo täällä. Muuttuvassa yhteiskunnassa perinteiseksi koetut arvot joudutaan haastamaan. Meneillään olevaa moniulotteista muutosprosessia kutsutaan superdiversifikaatioksi, mikä korostaa muutoksen vauhtia. Työyhteisöjen toimijoilta vaaditaan uudenlaista osaamista ja resilienssiä. Suhtautuminen muutokseen, sopeutuminen uuteen tilanteeseen sekä oma toiminta prosessin eri vaiheissa on sidoksissa yksilön ja omien viiteryhmiä arvoihin. Sivistys ja osaaminen korostuvat, erityisesti kyky erilaisen osaamisen sujuvaan hyödyntämiseen. Kulttuurien vuoropuhelu laajasti ymmärrettynä on Suomelle keskeinen menestysvaltti. Onnistuminen ja taloudellinen kasvu edellyttävät erilaisten ihmisten osaamisen hyödyntämistä ja tiimityöskentelyä. (Timonen 2015, 16-18.)

### 4.2 Moninaisuusjohtaminen ja esimiestyöskentely

Moninaisuuden hyödyntäminen vaatii pitkäjänteisyyttä, systemaattisuutta, rakenteellisia muutoksia, ylimmän johdon sitoutumista, mittareita ja mittaamista. Kysymys on siis innovatiivisesta kulttuurillisesta muutosprosessista, jossa moninaisuus on yksi osatekijä. Kysymys on muutoksista organisaation valtarakenteissa, missä uudet yksilöt ryhmittymät saavat valtaa muuttaa organisaatiota ja vanhat ryhmittymät suovat muutoksen. Organisaation tasolla monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on tuottaa työympäristö, jossa ihmiset pääsevät käyttämään osaamistaan täysimääräisesti työyhteisön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jaatinen 2015, 37; Matinheikki-Kokko 2015, 57.)

On todettu, että johtaminen ja esimiestyöskentely ovat tuottavuuden ja tuloksellisuuden perusta. Esimiehiä ja työyhteisöjä moninaisuuden johtaminen koskettaa siksi, että moninaisuuden ymmärtäminen edistää henkilöstön tasavertaista kohtelua ja edesauttaa organisaation tavoitteiden toteutumista. Mitä paremmin organisaation johto sitoutuu moninaisuuden johtamiseen, sitä tuloksellisempaa esimiestyö on. On monia asioita jotka vaikuttavat esimiesten ja työntekijöiden kohtaamiseen sekä moninaisuuden eri osa-alueiden hyödyntämiseen. Moninaisuuden johtamisen osa-alueista esimerkiksi henkilöstön ikä vaikuttaa esimiesten tapaan toimia ja kohdata työntekijä. (Komulainen 2015, 82.)

On tärkeää saada eri-ikäiset ihmiset toimimaan yhdessä yhteisen strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Ikä vaikuttaa siihen, millaista esimiestyötä arvostetaan. Yli 55-vuotiaiden on todettu pitävän työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä yksilöllistä arvostavaa esimiestyötä ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista työnkuvassa. Ikä vaikuttaa siihen, minkä arvon työntekijä antaa esimiestyöskentelystä, miten hän motivoituu työhönsä ja millaista esimiestyötä hän arvostaa. Eri-ikäisille työntekijöille on myös asioita perusteltava eri tavoin ja he selvästi motivoituvat eri asioista. (Komulainen 2015, 82.)

#### 4.3 Ikämoninaisuuden johtaminen

Ikä on yksi moninaisuustekijä työyhteisössä ja ehkäpä kaikkein yleisin. Tavallisesti työyhteisöt ovat iän suhteen hyvin moninaisia; ryhmästä löytyy sekä uraansa aloittelevia että jo pidemmän työuran tehneitä työntekijöitä. Ikämoninaisuuden johtaminen on tärkeää myös yhdenvartaisuuden näkökulmasta. 2015 vuoden alusta voimaan tullut uusi yhdenvertaisuuslaki (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014) määrää työnantajan edistämään yhdenvertaisuutta ja määrittelee kielletyt syrjintäperusteet, joista yksi on ikä. (Kukkonen 2015, 117.)

Työhön liittyvä sukupolvien määrittely liittyy työn organisointiin ja rakenteisiin; siihen, mitkä ilmiöt työelämässä ovat esimerkiksi uran alussa olleet keskeisiä. Jokainen sukupolvi on kasvanut erilaisessa maailmassa eri oloissa. Sukupolvisuutta voitaisiin määrittellä esimerkiksi niin, että sukupolvea yhdistävät samassa ajassa, saman ikäisinä koetut samat asiat. (Kukkonen 2015, 118.)

Taulukko 2. Työelämän uusi sukupolvijako.

<b><i>Työelämän uusi sukupolvijako</i></b>
<i>1. Suuret ikäluokat (1945–1954)</i>
<i>2. Öljykriisin sukupolvi (1955–1964)</i>
<i>3. Hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972)</i>
<i>4. Lamasukupolvi (1973–1979)</i>
<i>5. Y-sukupolvi eli diginatiivit (1980–1990)</i>
<i>6. Z-sukupolvi eli suuren globaalin taantuman sukupolvi (1991–)</i>

Yllä on Anu Järvensivun laatima työelämän uusi sukupolvijako (taulukko 2), johon on eritelty eri ajanjaksojen aikana syntyneiden sukupolvijako. (Lankinen, Tiina 2014.)

Ikämoninaisuuden johtaminen edellyttää huomion kiinnittämistä erityisesti työyhteisön tukemiseen. Työyhteisöllä on huomattava merkitys ikämoninaisuuden johtamisen onnistumiselle. Tämä edellyttää työyhteisöjen yhteisöllisyyden vahvistamista, joka ei tapahdu pelkästään perehdyttämisen keinoin, vaan yhtä tärkeä merkitys on työyhteisön antamalla tuella, hyväksynnällä ja rohkaisulla. Ikämoninaisuuden johtamisella on pyrittävä vaikuttamaan työyhteisöjen tietoisuuteen ja suhtautumiseen. Iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioiminen työyhteisössä vahvistaa työpaikkakulttuuria, jossa kaikenikäiset työntekijät saavat kokea itsensä arvokkaiksi ja arvostetuiksi. (Kukkonen 2015, 121.)

Organisaatioissa ollaan usein huolestuneita siitä, miten ikääntyneiden työntekijöiden pitkän työuran ja –kokemuksen myötä kertynyt osaaminen saataisiin jäämään organisaatioon sittenkin, kun työntekijä esimerkiksi eläköitymisen seurauksena siirtyy pois työyhteisöstä. Paljon pohditaan sitä, miten osaamista saataisiin siirrettyä muille, usein nuoremmille työntekijöille. Tämä on haasteellista mm. siksi, että osaaminen on useasti ns. hiljaista tietoa, jota on vaikea dokumentoida ja raportoida. Osaaminen syntyy aina oppimisen tuloksena, joka on henkilökohtainen prosessi. (Kukkonen 2015, 123.)

#### 4.4 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi eli niin kutsuttu nouseva sukupolvi, diginatiivit, millenistit, yykkarit, nettinuoret ovat 1980–1990-luvulla syntyneiden ryhmä. Tämän ryhmän edustajat ovat tyypillisesti teknologian kasvatteja, sosiaalisesti verkostoituneita ja tasavertaisten oikeuksien puolestapuhujia. Heille tärkeitä kriteerejä työnantajaa valitessa ovat yrityksen päämäärät ja vaikuttavuus. (Deloitte 2015; Piha & Poussa 2012, 27.)

Sukupolvi käsitteen voi kapeasti määritellä koskemaan ainoastaan biologista ikäpolvea, eli joukkoa, joka on syntynyt samana ajanjaksona. Laajemmassa merkityksessä kyse ei kuitenkaan suoraan ole ihmisen ikävuosista, vaan niistä perustavanlaatuisista kokemuksista, muistoista, kielestä ja tavoista, jotka jättävät jälkensä kollektiiviseen ja yhteisölliseen mieleen sekä tekevät ikäluokista yhtenäisen. (Piha & Poussa 2012, 27.)

Deloitteen tekemässä kansavälisessä selvityksessä tutkittiin tulevaisuuden johtajia. Tutkimuksesta kävi ilmi, että Y-sukupolvi haluaa yritysten keskittyvän ihmisiin ja vaikuttavuuteen yhtä paljon kuin yritykset tällä hetkellä keskittyvät tuotteisiin ja voittoihin. Y-sukupolvi haluaa myös työskennellä yrityksessä, joilla on selvä tarkoitus ja jossa he kokevat merkityksellisyyttä. He ovat kiinnostuneita siitä, miten työnantaja kehittää työntekijöitään ja osallistuu yhteiskunnan kehittämiseen. (Deloitte 2015.)

Myös uuden oppiminen, jatkuva kehittyminen sekä johtaminen ovat tärkeitä Y-sukupolvelle. Johtamistavoissa he arvostavat strategista ajattelukykyä, taitoa innostaa muita, persoonallisuutta ja näkemyksellisyyttä. Johtajien halutaan keskittyvän ihmisiin voittojen tavoittelun sijaan. Nouseva sukupolvi tavoittelee yrityksiltä enemmän kuin 10–20 vuotta sitten. Juuri tämä sukupolvi on avainasemassa, kun luodaan tulevaisuuden johtamismalleja. (Deloitte 2015.)

Y-sukupolveen kuuluvat 35–39-vuotiaat tulevat olemaan suurin ikäluokka työelämässä vuoteen 2020 mennessä. Viimeksi vuonna 1985 työelämän suurin ikäluokka koostui alle 40-vuotiaista työntekijöistä. Y-sukupolvi arvostaa mielenkiintoisten työtehtävien ja mukavien työkavereiden lisäksi myös hyvää esimiestä. Erinomainen esimies koetaan selvästi tärkeämmäksi kuin esimerkiksi hyvät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet tai

suuri ansiotulo. Kaikista työelämässä olevista esimiehistä, joka kymmenes on Y-sukupolven edustajia. Vuosien 2010 ja 2020 välisenä aikana miltei joka kolmannes esimiesasemassa oleva eläköityy työelämästä. Johtamisen voidaan olettaa muuttuvan paljon lähivuosina juuri Y-sukupolven vuoksi. (Alasoini 2010,11, 26.)

On vaikeaa ennakoida kuinka moni Y-sukupolven edustajista toimii esimiehenä vuonna 2020 ja sen jälkeen. Y-sukupolvi ei ole järkeä kiinnostunut esimiestehtävistä. Vastuun ottaminen esimiehenä myös muista kuin itsestä ei houkuttele Y-sukupolvea. Tämä sukupolvi on enemmän kiinnostunut asiantuntijatehtävistä, jossa vapauksia on enemmän. Tällöin henkilöllä on enemmän mahdollisuuksia niin työssä kuin elämässä laajemminkin keskittyä siihen, mikä kiinnostaa eniten. Mikäli halutaan saada nuorempi sukupolvi kiinnostumaan esimiestehtävistä, tulee itse johtamisen ja esimiestyön sisältöä muuttaa vastaamaan heidän tarpeitaan. (Alasoini 2010, 26.)

Helsingin yliopisto toteutti syksyllä 2014 tutkimuksen, jossa selvitettiin, millaisia odotuksia Y-sukupolven kuuluvat yliopisto-opiskelijat työhön kohdistavat. Tutkimuksesta ilmeni, että työolosuhteiden odotetaan olevan joustavia. Y-sukupolvi haluaisi paljon vapauksia työntekemiseen niin ajankohdallisesti, sisällöllisesti kuin suorituspaikallisesti. Samalla he ovat erittäin valmiita sitoutumaan työhönsä sata prosenttisesti ja uhraamaan paljon työhön myös vapaa-ajastaan. Vastineeksi omasta joustavuudesta toivottiin joustavuutta myös työnantajan puolelta. Toivottiin luottamusta omiin taitoihin ja itsenäistä työtettä, johon myös kuuluisi paljon yhteistyötä muiden kanssa. (Isomäki 2015.)

Y-sukupolvi haluaa tehdä itselleen mielekästä työtä. Työn on tarjottava haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Toiveena, on että omaan tekemiseen pystyisi itse vaikuttamaan ja, että työnantaja tarjoaisi raamit työn ympärille ja työntekijä saisi itse suunnitella toteutustavan. Työn tulisi lisäksi tarjota yhteistyömahdollisuuksia. Tutkimuksesta kävi ilmi, että Y-sukupolvi toivoo saavansa rehellistä palautetta niin vertaisiltaan kuin esimieheltäkin. (Isomäki 2015.)

Internetin kanssa kasvanut Y-sukupolvi on tottunut asioiden nopeaan etenemiseen. Monet myös haluaisivat työurien etenevän samalla nopealla tahdilla kuin muukin elämä. Diginatiivit uskovat työn vaativan yhä enemmän tavoitettavissa olemista myös virallisen työajan ulkopuolella. Sähköposteihin vastaillaan illalla sekä lomilla ja työpuhelin kulkee jatkuvasti mukana. Diginatiivit uskovat, että vastaukset on saatava nopeasti, jotta asiat

etenevät. Työhön ollaan valmiita panostamaan paljon ja uhraamaan siihen omaa aikaa. Työ mielletään osaksi omaa identiteettiä. (Isomäki 2015.)

#### 4.5 Y-sukupolvi työelämässä

Y-sukupolvi on toiminut ryhmässä jo päiväkodista asti. He osaavat työskennellä ryhmässä ja kommunikoida siinä avoimesti. Ryhmätyöskentely on heille luonnollinen tapa toimia. Y:n näkökulmasta tiimityöskentely mahdollistaa kaikille tasa-arvoisen osallistumisen ja jakaa vastuuta. Tämä sukupolvi ei halua kantaa vastuuta yksin, vaan mieluusti jakaa sen tiimiläisten kesken. (Piha & Poussa 2012, 27.)

Tulevaisuudessa työntekijät edellyttävät työnantajilta etätyön mahdollisuutta. Työajoissa joustaminen ja etätyön mahdollistaminen on tärkeää hyvien työntekijöiden houkuttelemiseksi organisaatioon. Joustavat työajat ovat myös merkittävä tekijä työntekijöiden sitouttamiseksi. Diginatiiveille työn tekeminen ei ole enää sidottu työnantajan toimistoon. Työtä voidaan tehdä virtuaalisesti kotoa käsin ja keskustella työtovereiden kanssa eri viestimien välityksellä. (Piha & Poussa 2012, 27; Leivo & Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 13.)

Y-sukupolvi on kasvanut aikana, jolloin Internet on ollut vahvasti läsnä ja teknologia edennyt jatkuvasti jättiharppauksin. Merkittävä teknologinen hyöty Y-sukupolvelle on ajasta ja paikasta riippumaton työnteko – tai ainakin mahdollisuus siihen. Y:n on vaikea työskennellä isojen yritysten vanhoilla ja kankeilla IT-järjestelmillä, jotka eivät ole ketteriä ja usein rajoittavat tehokasta työskentelyä. Diginatiivit haluavat asioiden tapahtuvan nopeasti ja he turhautuvat, mikäli yritys hyödyntää alkeellista teknologiaa, joka johtaa manuaalisen työhön sekä tehottomaan työntekoon. (Huotari 2015.)

Palautteella on jatkossa yhä enemmän merkitystä. Y-sukupolvi eroaa aiemmista sukupolvista siinä, että sillä on jatkuva tarve saada palautetta. Palautteen pitäisi viedä ja opastaa eteenpäin, kehittää, eikä keskittyä menneiden asioiden ruotimiseen. Positiivinen palaute on erityisen merkityksellistä, kun sen saa julkisesti. Rakentava palaute taas on hyvä antaa kahden kesken. (Piha & Poussa 2012, 60-63.)



Kehittyminen on Y-sukupolvelle ensiarvoisen tärkeää. Johtajilta ja jokapäiväiseltä esimiestyöltä odotetaan palautetta ja vuorovaikutusta. Palautteen saaminen on Y:lle olennainen osa työelämää. Vuonna 2014 julkaistun Universumin teettämän Millennials- tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta Y-sukupolven edustajasta toivoo vähintään viikoittaista palautetta. Suomessa on pitkään ollut vallalla palautekulttuuri, jossa kehuja ei anneta ja työhön puututaan vain silloin, kun siitä on jotakin kriittistä sanottavaa. (Sjövall, 2014.)

Muuttuvassa työelämässä palautekulttuuri ja esimiesten viestintätaidot joutuvat koetukselle. Johtamiselta odotetaan mahdollistamista ja avoimuutta. Esimiehen tulee olla erinomainen kuuntelija ja tukija. Y-sukupolvelle ei kuitenkaan riitä vain esimiehen antama palaute ja arvostus. Heille on yhtä tärkeää myös kollegoilta saatu palaute ja oppiminen. Organisaatioiden täytyy ensi sijassa osata luoda kulttuuri, joka tarjoaa edellytykset toteuttaa samaan aikaan omia ja organisaation tavoitteita. (Sjövall 2014; Raunio 2009.)

Vanhemmat sukupolvet ovat pitäneet työn tekemistä velvollisuutena ja välttämättömänä elannon hankkimisen välineenä. Nuoret taas tuntuvat näkevän työn toisin. Heille työ merkitsee itsensä toteuttamista, mielenkiintoisiin ihmisiin tutustumista ja yhtä elämän osaa. Y-sukupolvi pitää työtä tärkeänä osana elämää, mutta ei ole valmis luopumaan työn vuoksi vapaa-ajastaan. Heille pienempikin elintaso riittää, sillä he haluavat ajan riittävän myös harrastuksille, perheelle, kavereille ja matkustamiselle. (Piha & Poussa 2012, 68-69.)

Diginatiivit arvottavat vapaa-ajan korkealle, mutta kuitenkin työllä ja sen sisällöllä on heille tärkeä rooli. On tärkeää, että työ tuottaa onnistumisen kokemuksia. Kun työntekijällä on itsemääräämisoikeus omista työtehtävistään ja kun sen tarkoituksen vielä kokee tärkeäksi, tulee työstä merkityksellistä ja motivoivaa jo itsessään. Nuori sukupolvi haluaa ja uskaltaa etsiä työltään materiaalisia palkkioita ja syvällisempää merkityksellisyyden tunnetta. Pelkkä rahanteko ei riitä perusteeksi. Työllä täytyy olla väliä, mutta kuitenkin niin, että se on kivaa eikä vaikuta liiaksi työn ulkopuoliseen elämänlaatuun. (Piha & Poussa 2012, 70-73.)

Vallalla on käsitys y-sukupolvesta, joka kärsimättömänä ja nopeasti vaihtaa työpaikkaa. Ajatellaan, että heille ei riitä mikään. Y:tä pidetään hemmoteltuna sukupolvena, joka on tottunut saamaan kaiken. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä nouseva sukupolvi toivoo turvallista ja vakaata uraa ja mieluiten vielä saman työnantajan palveluksessa.

Aiempia sukupolvia pystyttiin sitouttamaan työpaikkaan turvatulla toimeentulolla ja vakinaisella työsuhteella. Tuoreemmalle sukupolvelle sen sijaan tärkeintä on elämänlaatu ja vapaa-aika sekä kiva työ. Työ ei enää ole ruuan hankkimista pöytään, vaan elämäntapa ja mahdollisuus toteuttaa itseään. Nuoren työhön sitoutumisessa on suureksi osaksi kyse työntekijän ja hänen panoksensa arvostamisesta ja sen tunteen välittämisestä. (Piha & Poussa 2012, 80-83.)

Perinteinen tapa ajatella urakehitystä on etenemiskeskeinen, ylöspäin ja eteenpäin. Tulevaisuuden työntekijä on kuitenkin pääasiassa kiinnostunut työn sisällöstä, ja se muuttaa tapaa tarkastella myös urakehitystä. Yhä useampi Y-sukupolven edustaja haluaa kehittyä eri alueilla, siirtyä yrityksessä tehtävästä toiseen horisontaalisesti. Tämä on harvassa työpaikassa mahdollista, ja siksi moni hyvä työntekijä siirtyy toisen työnantajan palvelukseen uusien sisältöjen perässä. (Piha & Poussa 2013, 90-91.)

## 5 Motivaatio, henkilöstöjohtaminen ja palautteenanto

### 5.1 Työmotivaatio

Keskeinen haaste työpaikoilla on tunnistaa itsessään ja muissa jäsenissä keskeiset motivaatiotekijät, kannustaa ja rohkaista ihmisiä oppimaan uutta sekä kehittymään ammatissaan ja työssään. Motivaatio vaikuttaa kriittisesti siihen, miten sitoutuneesti, innokkaasti ja määrätietoisesti työhön panostetaan. On välttämätöntä ottaa huomioon ihmisen tarpeet ja luoda sellainen työympäristö, joka auttaa ihmistä itseään motivoitumaan työn tekemiseen, sekä vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen kiinnittämällä huomiota tekijöihin, jotka vahvistavat tietynlaista toimintaa. Työmotivaatiota voidaan lisätä esimerkiksi antamalla työntekijöille lisää vastuuta ja palkitsemalla työntekijöitä hyvästä työsuorituksesta. (Leiviskä 2011, 49; Motivating employees.)

Työmotivaatiossa taloudellisen ja muiden perustarpeiden perustana voi olla myös mielekäs työ, arvostuksen tunne, mahdollisuus toteuttaa itseään ja kehittyä omien arvojen ja kutsumuksen kautta. Motivaatio koostuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoiset motivaationlähteet ovat esimerkiksi työstä saatava palkkio, eli taloudellinen näkökulma. Näillä on suuri merkitys, mutta yksin taloudellisesta näkökulmasta ei muodostu kestäväää motivaatiotilaa. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaation merkityksellisyden kokemusta. Se on nimensä mukaisesti ihmisen sisäinen tarve ja halu kehittää itseään, se on aito kiinnostus johonkin tehtävään tai asiaan. Sisäisesti motivoituneelle käyttäytymismallille on ominaista se, että se tapahtuu käyttäytymisen itsensä vuoksi eli tyydytys syntyy itse toiminnasta, jolloin tekeminen itsessään on palkitsevaa. Tällöin henkilö tekee kaiken vapaasta tahdostaan ilman odotusta siitä saatavasta ulkoisesta palkkiosta. (Leiviskä 2011, 49.)

Yksi tunnetuimmista sisäisen motivaation käsitteistä on niin kutsuttu flow-ilmiö. Flow-kokemus syntyy kun käsillä oleva tehtävä on niin mielenkiintoinen, että se tempaa mukaansa ihmisen kokonaan. Henkilölle tulee vahva tunne siitä, että hän tekee juuri sitä, mistä on kiinnostunut ja, että hänen taitonsa ovat sopusoinnussa käsittelyssä olevan haasteen kanssa. Motivaatioon vaikuttaa keskittyminen itse työsuoritukseen ja siitä saatavaan mielihyvään. On ratkaisevaa, että työntekijä uskoo tekemisensä olevan hyödyllistä ja tärkeää ja, että työ johtaa johonkin positiiviseen lopputulokseen tai edistymiseen. Muuttuvassa työympäristössä motivaatioon vaikuttaa pääasiassa merkityksellisuuden

kokemus työssä, se että ihminen kokee tekevänsä jotakin, jolla on arvoa ja joka antaa tunteen tarkoituksellisuudesta. Keskeiseksi työmotivaation lähteeksi muodostuu siis mahdollisuus tehdä merkityksellisiä asioita. Ihminen kokee tällöin käyttävänsä aikansa ja voimavaransa johonkin sellaiseen tekemiseen, josta on hyötyä. (Leiviskä 2011, 50.)

Osaaminen ja mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista, suhde lähimpään esimieheen ja kollegoihin, itse työ, jossa ihminen voi vaikuttaa työhönsä ja sen tekemisen tapaan, työn merkityksellisyys ja tasapainon saavuttaminen työssä ja elämässä vaikuttavat oleellisesti motivaatioon. Ulkoisen motivoitumisen sijaan tänä päivänä korostetaan ihmisen omaa osuutta motivaation tuottajana. Se edellyttää, että ihminen tietää, mitkä ovat hänen kiinnostuksen kohteensa, joita hän pitää tärkeinä ja merkityksellisinä. Organisaatiotasolla on tärkeää ymmärtää, että työyhteisöissä on otettava huomioon työntekijöiden henkiset tarpeet ja ymmärtää niitä, mikäli työntekijöiden halutaan pysyvän motivoituneina ja organisaation palveluksessa. (Leiviskä 2011, 50-51.)

## 5.2 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen nykyisessä toimintaympäristössä on monipuolista ja samaan aikaan vaativaa. Strategisen johtamisen päämääränä on toteuttaa yrityksen ja organisaation toiminta-ajatusta, saavuttaa toiminnalle asetetut tavoitteet sekä löytää organisaation menestymisen kannalta oleelliset strategiset menestystekijät. Hyvän johtamisen eräs tunnusmerkki on se, että henkilöstöllä on selkeä kollektiivinen tahtotila. Jokaisen työntekijän rooli on harkittu yrityksen strategisten painopisteiden sekä henkilökohtaisen kompetenssin kautta. Toiminnassa tulee olla tilaa avoimelle keskusteluille ja uusille näkemyksille. (Suonsivu 2011, 134-135.)

Johdon ja henkilöstön tulisi pystyä uusiutumaan jatkuvasti. Johdon tulisi myös arvioida toimintaansa ja kehittää osaamista sekä toimintatapoja säännöllisesti. Heidän tulisi osata arvioida moninaisuutta ja osata hyödyntää sitä. Henkilöstöjohtamisella tähdätään henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamiseen sekä henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen. Esimiestoiminta ja henkilöstön johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen. Toimiva henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista. (Suonsivu 2011, 135-136.)

Henkilöstöjohtamisen monet toiminnot ovat oleellisia henkilöstön jaksamisen näkökulmasta. Oleellisia toimintoja ovat mm. henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, henkilöstön kannustamismuodot ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Merkittävää on myös työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välinen sopiva tasapaino. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sille edellytysten luominen on keskeistä. Myös johtajan itsensä kehittäminen ja ajan tasalla pysyminen luo mahdollisuuksia hyvän henkilöstöjohtamisen toteutukseen. (Suonsivu 2011, 136.)

Henkilöstöjohtamisen velvollisuus on mahdollistaa henkilöstölle hyvät työnteon mahdollisuudet käytännössä. Tämä tarkoittaa mm. työolojen riskien minimointia, turvallista työympäristöä, nopeaa reagointia ongelmatilanteissa, ajanmukaisia ja ergonomisia työvälineitä. Kehittymisen mahdollistava työskentely liittyy henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen. Suuri osa työntekijöistä haluaa uudistaa työtään, pohtia työyksikön tulevaisuutta ja luoda uudentyyppisiä ratkaisuja työn kiinnostavuuden lisäämiseksi. (Suonsivu 2011, 137.)

Johtamismalleja on useita ja perinteisen mallin mukaan johtajan perustehtävä on johtaa ja valvoa alaisiaan sekä lohkoa työtehtävät yksinkertaisiin ja toistuviin kokonaisuuksiin. On luotava rutiineja, jotka kohtelevat henkilöstöä oikeudenmukaisesti. Ihmissuhteita korostavan mallin mukaan henkilöstö haluaa tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi, tulla tunnistetuksi yksilönä, ja mainitut tekijät motivoivat heitä. Mallin perustehtävänä on saada jokainen tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Keskeistä on henkilöstön informointi ja kuunteleminen. Henkisten resurssien mallin mukaan henkilöstö haluaa vaikuttaa omaa työtä koskeviin tavoitteisiin. Malli määrittelee johtajan tehtäväksi hyödyntää henkilöstön voimavaroja. (Suonsivu 2011, 140.)

### 5.3 Palautteenanto- ja vastaanottaminen

Alla olevasta kuviosta (kuvio 3) voidaan havaita palautteenannon- ja vastaanottamisen tärkeimmät hyödyt.

## Palautteen 10 merkittävintä hyötyä

- Paras tapa kasvattaa itseluottamusta
- Kätevin tapa näyttää tunteet
- Nopein tapa osoittaa työn merkitys
- Varmin tapa lisätä onnistumisia
- Yksinkertainen keino pitää vastuullisena
- Laajin johtamisen tuki
- Varhaisen puuttumisen malli
- Tehokkain tapa käynnistää muutos
- Halvin henkilöstötutkimus
- Helpoin tapa lisätä vuoropuhelua

Kuvio 3. Palautteen 10 merkittävintä hyötyä (Tiitinen, Susa 2015).

Rakentavan ja kannustavan palautekulttuurin luominen on merkittävässä asemassa, kun kilpailu innovatiivisesta ja osaavasta työvoimasta kiristyy. Työyhteisöissä eletään aikaa, jossa verkostot, vuorovaikutustaidot ja yhteistyö korostuvat. Suomalaisessa kulttuurissa palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vielä alkuaikoina. Etenkin vanhemmat sukupolvet ovat eläneet maailmassa, jossa myönteinen palautteenanto ei ole ollut tavantomaista, vaan maailma on hahmotettu virheiden kautta. Tästä johtuen luontainen tapa myönteisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen on jäänyt omaksumatta. Vähitellen kuitenkin myös Suomessa on alettu oppia uudenlaista palautekulttuuria. (Railotie 2006, 15.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen liitetään usein työpaikkojen virallisiin tulos- ja kehityskeskusteluihin. Palautteenanto on kuitenkin osa jokapäiväistä toimintaamme. Palautteenannolla on suuria vaikutuksia yksilöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin työyhteisössä. Myönteisen palautteen kautta ihmisen perustarve työelämässä, arvostetuksi tulemisen tarve, tulee tyydytettyä. Samalla henkilö tulee tietoiseksi siitä, mitä hän osaa. Tämä lisää paitsi motivaatiota, positiivisuutta, työtehoa kuin myös itsetuntemusta ja innovatiivisuutta. (Railotie 2006, 16.)

Työyhteisön palautekulttuuria kehitettäessä on ensin hyvä aloittaa positiivisen palautteen opettelulla. Sen kautta henkilö oppii saamaan palautetta tekemisistään ja tällöin kynnys rakentavaa palautetta kohtaan madaltuu. Ihminen ei opi ja kehity, mikäli ei saa palautetta työstään. Myönteinen ja rakentava palaute ovat tässä suhteessa yhtä tärkeitä. (Railotie 2006, 16.)

Yksi hyvä tapa lähteä kehittämään palautteenantoa on luoda palauteprofiili. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tiimipalaverissa, jossa lähdetään kartoittamaan ihmisten kokemuksia hyvästä ja huonosta palautteesta. Palauteprofiilin avulla voidaan kartoittaa, miten kukin yksilö toivoo saavansa myönteistä ja rakentavaa palautetta. Kun jokaisen työntekijän henkilökohtainen palauteprofiili on kollegoiden tiedossa, on helppo antaa palautetta vastaanottajan toivomalla tavalla. (Railotie 2006, 16.)

Rakentavan palautteen antamisen tekee haasteelliseksi se, että palaute nähdään usein subjektiivisena. Palautteensaaja tuntee olevansa huono ja epäonnistunut sen sijaan, että näkisi palautteen mahdollisuutena kehittää omaa työtään. Se miten palautteen antaa, on ratkaisevaa suurimmalle osalle ihmisistä, sillä etenkin rakentavassa palautteessa ollaan ihmisen epämukavuusalueella. (Railotie 2006, 16.)

Palautekulttuurin kehittämisen haasteena on tehdä palautteenannosta koko työyhteisön kulttuurin pysyvä osa. Positiivisen palautteen antaja leimataan useasti mielistelijäksi ja rakentavan palautteen antaja vaikeaksi ihmiseksi, joka näkee kaikissa vain virheitä. Esimies on tässä tärkeässä asemassa, hänellä on esimerkin kautta kriittinen rooli palautekulttuurin rakentamisessa, sen luomisessa ja vakiinnuttamisessa. Hyvässä palautekulttuurissa palaute on monisuuntaista ja sitä voi antaa niin esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja kollegoiden kesken. (Railotie 2006, 17.)

Toimiva palautekulttuuri perustuu hyviin viestintään, johtamiseen ja palautteen käytäntöihin. Kun käytännöt ovat selvät, jokainen tietää mitä heiltä odotetaan, ja mitä he voivat odottaa muilta. Yksi toimiva ratkaisu palautekulttuurin käynnistämisestä on palauteparit. Palauteparin kanssa sovitaan esimerkiksi kolmen kuukauden mittaisesta käytännöstä antaa palautetta vastavuoroisesti. Tämän jälkeen voidaan toimintaa laajentaa tiimientasolle ja sopia palautesopimuksen tekemisestä. Kun palautekäytännöt on tiimin kanssa yhteisesti sovittu voi käytäntöä laajentaa koko organisaation tasolle palautesopimuksen avulla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 179.)

Palautesopimukseen johtava vuoropuhelu eli käytännöistä sopiminen on itse sopimustakin tärkeämpi vaihe. Vuoropuhelun tarkoitus on karkottaa pelot ja ennakkoluulot ja saada jokainen asianosainen mukaan osallistumaan käytäntöjen muuttamiseen ja uusien taitojen harjoittamiseen. Kyseessä on käyttäytymisen muutos ja siihen on jokaisen osallistuttava omasta vapaasta tahdostaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 180.)

Ennen muutoksen käynnistämistä on oltava hyvät perustelut sille miksi nykyisiä palautekäytäntöjä kannattaa lähteä muuttamaan. Ihmiset muuttavat käyttäytymistään hyvien perustelujen vuoksi, ei siksi, että heiltä vaaditaan sitä. On hyvä myös käydä läpi palautteenannon esteitä. Tiimin kanssa kannattaa arvioida mitä esteitä organisaatiossa on palautteenannolle. Yleisesti tunnettuja esteitä palautteelle ovat epäselvät tavoitteet, seurausten pelko, virheitä peittelevä toimintakulttuuri, ennakkoluulot, kiire ja välinpitämättömyys. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 180-184.)

Seuraavaksi on otollinen hetki selvittää mikä on työpaikan palautesopimuksen tavoite. On hyvä miettiä, millaisia vaikutuksia uusien palautekäytäntöjen halutaan saavan aikaan. Tavoitteena voi olla esimerkiksi työstä innostuminen, kehittyminen, yhteisöllisyyden lisääntyminen, työhyvinvoinnin parantuminen tai henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen. Kun sopimuksen pääkohdat on määritelty, voidaan sopimus kirjata paperille tai sähköiseen muotoon. Palautesopimuksen solmimisen jälkeen käynnistyy sen seuranta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 189-192.)



## 6 Kartoitus ja nykytila-analyysi

### 6.1 Alkutilanne

Opinnäytetyö suoritettiin toimeksiantona ja opinnäytetyöntekijä on tutkittavan yrityksen ulkopuolinen henkilö. Hänellä ei ennestään ollut mitään tietoja yrityksen toimintakulttuurista ja nykytilasta. Oletuksena oli, että opinnäytetyöntekijä saa tutustua yrityksen toimintamalleihin ja – tapoihin ennen varsinaisen tutkimusaineiston keräämistä. Toivottavaa oli myös, että opinnäytetyöntekijä saa käyttöönsä yrityksessä aiemmin toteutetut tutkimukset kuten työhyvinvointitutkimus, esimiesarviointi sekä muut mahdollisesti tutkimusta hyödyttävät dokumentit. Tämä ei yrityksen salassapitovelvollisuuden takia ollut kuitenkaan mahdollista. Todettiin myös, että nykytilan tietämys ei tämän tutkimuksen kohdalla ollut validia.

Yrityksen nykytilan tietämyksen puuttuessa opinnäytetyöntekijä keskittyi tutkimaan Y-sukupolvea yleisesti kirjallisuuden ja aiemmin toteutettujen tutkimusten pohjalta. Esitutkimuksen pohjalta opinnäytetyöntekijällä oli tarvittavat tiedot haastattelukysymysten laatimiseen.

### 6.2 Tiedonkeruumenetelmän valinta

Alun perin ajatuksena oli toteuttaa kohderyhmälle sähköpostilla lähetettävä lomakekysely, jossa yrityksen nykytila olisi voitu kartoittaa. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta päädyttiin kuitenkin suorittamaan tiedonkeruu ilman erillistä nykytilan kartoitusta.

Opinnäytetyöntekijä tutustui eri tiedonkeruumenetelmiin ja niistä valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu ryhmähaastattelu. Kohdejoukon määrän huomioiden, päädyttiin siihen, että haastattelut jaetaan kolmeen maksimissaan 8 henkilön ryhmään. Ryhmäkoon valinta perustellaan siten, että maksimissaan 8 henkilön ryhmän hallitseminen on vielä mahdollista ja puhevuorot pystytään varmistamaan kaikille. Haastattelujen kestoksi päätettiin 1 tunti, mutta aikaa varattiin varmuudenvuoksi 1,5 tuntia.

Kohdejoukolle lähetettiin sähköposti (LIITE 1), jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen etenemisestä. Yrityksen yhteyshenkilö tiedotti opinnäytetyöntekijälle haastattelujen henkilömääristä.

### 6.3 Haastatteluteemat

Haastattelujen tiedonkeruumenetelmäksi opinnäytetyöntekijä valitsi teemahaastattelut. Tutkimusongelmasta luotiin 5 eri teemaa, jossa jokaisessa oli 3-6 kysymystä. Haastattelurunko kysymyksineen lähetettiin toimeksiantajalle ja he lähettivät takaisin oman ehdotuksensa. Joitakin kysymyksiä ja teema 5, joka käsitteli kehitysehdotuksia 8x8 menetelmän avulla, haluttiin poistaa kokonaan. 8x8 menetelmää ei tässä tutkimuksessa päästy käyttämään, mutta mikäli toimeksiantaja jatkaa Y-sukupolven tutkimista, voidaan tähän teemaan palata myöhemmin.

Lopulta haastatteluihin valittiin 4 teemaa. Kyseessä on toimeksianto, joten tutkittavan yrityksen toiveita on kunnioitettava ja hellä oli selkeä toive teemahaastattelujen sisällöstä. Kysymyksiä testattiin tutkimuksen ulkopuoliselle joukolle ennen haastatteluja, näin pystyttiin tarkistamaan kysymysten muodot ja niiden toimivuus.

### 6.4 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin yrityksen viihtyisässä neuvottelutilassa, joka oli sisustettu nojatuoleilla ja sohvilla rennon ilmapiirin takaamiseksi. Tilassa oli käytössä TV-pääte, josta osallistujat pystyivät myös näkemään tutkimuskysymykset sen lisäksi, että haastattelija luki ne ääneen.

Haastatteluja varten opinnäytetyöntekijä oli laatinut kysymyksistä PowerPoint esityksen teemoittain. Yksi kysymys tuli kerrallaan näkyviin ja siitä keskusteltiin sen aikaa kun vastauksia saatiin. Haastateltaville myös kerrottiin, että he voivat halutessaan palata takaisin kysymyksiin, mikäli heille tulee mieleen lisää sanottavaa aiheesta. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri nauhurilla teknisten ongelmien välttämiseksi. Lisäksi haastattelija kirjoitti ensimmäisessä haastattelussa pääkohtia ylös, mutta lopulta totesi sen olevan epäolennaista ja häiritsevän keskittymiskykyä. Kahdessa seuraavassa haastattelussa muistiinpanoja ei enää tehty, vaan suunnattiin täysi huomio kohdejoukolle.

Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kahdeksan henkilöä. Tunnelma oli aluksi jännittynyt, mutta ensimmäiset haastattelukysymykset (LIITE 2) takasivat sen, että ryhmä pääsi virittäytymään aiheeseen. Tutkimusjoukko oli puhelias ja keskustelua saatiin paljon aikaiseksi. Haastattelun kesto oli 1 tunti ja 18 minuuttia.

Toiseen haastatteluun osallistui kuusi henkilöä. Tämä ryhmä oli hieman hiljaisempi ja vaati haastattelijalta hieman osallistuvampaa otetta. Haastattelija ratkaisi ongelman avaamalla lisää kysymystä ja antamalla esimerkkejä aiheista. Kakkosryhmältä tuli lopulta myös paljon vastauksia. Haastattelun kesto oli 1 tunti ja 2 minuuttia.

Kolmanteen haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä. Tämä oli ryhmistä puhelias ja tarjosi paljon eri näkökulmia. Toisaalta voidaan myös todeta, että tämä oli haastattelijan kolmas haastattelu ja hän osasi viedä asioita jo luontevasti eteenpäin. Haastattelun kesto oli 1 tunti ja 3 minuuttia.

## 6.5 Litterointi

Tutkimushaastattelun litteroinnin periaatteen mukaan kaikki haastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan Word-tiedostolle. Kohderyhmälle oli ennen haastattelua ja haastattelun alussa tiedotettu, että nauhoitukset tullaan poistamaan välittömästi kun ne on saatu litteroitua. Lisäksi sovittiin, että kukaan muu kuin haastattelija ei pääse käsiksi nauhoituksiin. Asian painottaminen on saattanut lisätä haastateltavien uskallusta puhua ja kertoa rehellisesti mielipiteistään.

Litteroinnissa käytettiin apuna eri merkkejä ja värejä, joista selviää mm. mikä haastatteluryhmä oli kyseessä. Aineiston puhtaaksi kirjoituksen jälkeen alettiin analysoida tuloksia. Word-tiedoston muodossa koottiin kohdejoukon yhtenevät ja eriävät mielipiteet. Eri ryhmien välillä oli selvästi samankaltaisuutta, mutta myös päinvastaisia mielipiteitä.

## 6.6 Haastattelun vastaukset

Ensimmäinen tehtävä: Luetelkaa mihin asioihin olette tällä hetkellä työssänne tyytyväisiä.

Tällä hetkellä henkilöstö on tyytyväinen työssään työkavereihin, työilmapiiriin, monipuolisiin työtehtäviin, liukuviin työaikoihin, työympäristöön, kuntosaliin, uima-altaaseen ja ruokaan. Lisäksi yhteneviä mielipiteitä tuli siitä, että työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työn sisältöön ja saavat työskennellä itsenäisesti. Tyytyväisiä oltiin myös siihen, että mikäli työpäivän aikana ilmenee henkilökohtaisia pakottavia menoja, voi ne hyvin hoitaa tarvittaessa työajalla. Osa koki myös työnsä olevan merkityksellistä.

Toinen tehtävä: Luetelkaa mihin asioihin toivoisitte parannusta.

Henkilöstö kokee, että perehdyttämisessä olisi parannettavaa. Tällä hetkellä on vain yksi tapa, jolla työhön perehdytään. Haastateltavat kokevat tarpeelliseksi perehdyttämisen monimuotoisuuden esimerkiksi videoita hyödyntäen. Henkilöstön mielestä perehdyttämiseen pitäisi panostaa enemmän. Tänä päivänä yrityksellä on paperinen perehdyttämissuunnitelma, jota noudatetaan vaihtelevasti. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen kohdallaan mitään suunnitelmaa ei ollut laadittu, vaan hän perehtyi talon tavoille itsenäisesti. Haastateltavien keskuudessa syntyi keskustelua siitä, että ennen uuden työntekijän saapumista olisi tärkeää tehdä suunnitelma ja tavoite perehtyjälle. Haastateltavien mukaan olisi hyvä valita yksi perehdyttäjä ja hänelle varaperehdyttäjä, sillä pääperehdyttäjä saattaa olla välillä estynyt.

Toinen esille noussut parannusehdotus oli se, että koko henkilöstölle järjestettäisiin enemmän yhteisiä tapahtumia. Nyt tutustuminen työkavereihin jää oman toiminnan varaan. Virkistyspäivät järjestetään useasti vain oman tiimin kesken, joten henkilöstö kaipaasi enemmän talon yhteistä toimintaa. Mainittiin, että yritys tarjoaa esimerkiksi harrastuskerhoja ja salibandyvuoroja. Todettiin hyväksi asiaksi, että yritys antaa tällaisen mahdollisuuden, mutta liian harva käyttää sen.

Keskustelua syntyi myös palkitsemisesta. Henkilöstö ei tällä hetkellä koe palkitsemista selkeänä ja toivoisi siihen ryhtiliikettä. Yksi vastaajista ihmetteli ääneen, että onko heidän osastollaan edes käytössä palkitsemisjärjestelmää ja muut yhtyivät tähän. Mainittiin myös, että tulospalkkio saattaa olla ainut mittari tällä hetkellä. Henkilöstö toivoi myös henkilökohtaista palkitsemista. Nykyään yrityksessä palkitsemissuunnitelma tehdään vuodeksi eteenpäin eikä jälkikannustimia ole mahdollista saada.

Haastateltavat kertoivat myös ajatuksiaan työajoista. Yleisesti henkilöstö pitää hyvänä sitä, että talossa on liukuva työaika. Selkeästi oli havaittavissa kehitystä joustavuuden ja

etätyön suuntaan. Haastateltavat totesivat, että monilla muilla yrityksillä on kuitenkin joustavampi liukuma. Yrityksessä tällä hetkellä töihin saa mennä 7-9 välillä ja työt lopettaa 15–17 välillä. Tähän toivottaisiin enemmän joustoa työnkuvan mukaan. Painotettiin, että yritys olettaa joustavuutta työntekijöiltään (esimerkiksi työmatkat ja ylityöt), joten sen pitäisi olla molemminpuolista. Todettiin myös, että onko kellokortti tarpeellinen jos tekee annetut tehtävät. Joillain aloilla kellokorteista on kokonaan luovuttu, mutta kyseisessä yrityksessä ne ovat vielä käytössä. Kellokortin hyvänä puolena pidettiin sitä, että siitä kertyy ylityötunteja, joita voi käyttää vapaapäiviin.

#### 6.6.1 Teema 1. Arvot ja palkitseminen

- Kuinka tärkeää teille on, että arvonne ovat yhdenmukaiset työpaikan arvojen kanssa?

Tämä kysymys herätti erilaisia vastauksia haastateltavien kesken. Osa ei kokenut arvojen yhdenmukaisuutta tärkeänä ja painotti, että heillä on erikseen työelämä ja vapaa-aika. Osa jopa koki arvojen olevan ”ympäripyöreetä höpinää” ja kertoi arvoihin panostamisen olevan hyvä asia, mutta hänen elämälleen sillä ei ole mitään vaikutusta.

Myös eriäviä mielipiteitä syntyi. Osa vastaajista koki arvojen olevan todella tärkeitä ja usea vastaaja mainitsi, että ei pystyisi työskentelemään yrityksessä, jonka oma arvo maailma ei kohtaisi yrityksen arvojen kanssa. Useampi käytti esimerkkinä tupakkayhtiötä ja arveluttavaa liiketoimintaa. Moni kokisi vaikeaksi työskennellä yrityksessä, jossa arvot eivät vastaisi omia. Todettiin, että: ”Se olisi suoraan niin, että käy tekemässä päivän työn ja saa palkan, mutta ei hyvää mieltä. Helpompi olla paikassa, joka on omien arvojen mukainen”. Esimerkiksi moni piti green officea upeana ja omien arvojensa mukaisena.

Mielipiteitä syntyi myös siitä, että arvojen ei tarvitse olla täysin yhtenäisiä, mutta jos ne ovat aivan ristiriidassa keskenään, niin työmotivaatio laskee merkittävästi. Haastateltavat eivät voisi esimerkiksi arvostaa yritystä, jonka tärkein arvo on kannattavuusperiaatteet.

Toettiin, että kohdeyrityksessä ei ole ollut havaittavissa arvojen ristiriitaisuutta. Yrityksellä on ollut ymmärrystä esimerkiksi työntekijöiden osa-aikaisuuteen opiskelujen tai vanhempainvapaan vuoksi.

- Miten tärkeää teille on saada palautetta työstänne? Keneltä toivotte saavanne palautetta ja missä muodossa?

Palautteen saaminen koettiin erittäin tärkeäksi ja sitä pitäisi pääasiassa saada omalta perehdyttäjältä, esimieheltä ja kollegoilta. Todettiin, että välillä kuitenkin perehdyttäjä ja oma esimies ovat niin kiireisiä, että palautetta ei tule riittävästi.

Palautteen saaminen koettiin parhaaksi mahdolliseksi kiitokseksi, oli se sitten hyvää tai rakentavaa palautetta. Osa piti tärkeänä saada palautetta myös asiakkaiden suunnalta. Sukupolven välisiä eroja koettiin siinä, että nuorten on helpompi antaa palautetta. Todettiin sen johtuvan siitä, että nuorten välillä vallitsee enemmän keskustelua ja sitä käydään myös sosiaalisissa medioissa. Vanhempi sukupolvi ei ole yhtä tottunut rentoon keskusteluun.

Todettiin, että rakentavaa palautetta voisi olla enemmän. Kohdejoukko oli sitä mieltä, että palautetta saadaan vasta kun tehdään virheitä. Y-sukupolven työntekijät kaipaivat palautetta jo prosessin aikana. Keskustelua syntyi siitä, että palaute olisi paras antaa kasvotusten, jolloin voidaan välttyä väärinymmärryksiltä ja pystytään keskustelemaan asiasta välittömästi. Julkinen palaute koettiin vähemmän tärkeäksi, varsinkin jos yksi ja sama henkilö on aina palautteen kohteena. Mikäli julkista palautetta annetaan, sen on oltava tasapuolista. Huomautettiin myös, että olisi hyvä jos palautteen annosta olisi selkeät käytännöt olemassa.

Positiivisen palautteen kerrottiin parantavan työmotivaatiota ja työilmapiiriä. Etenkin rakentavan palautteen saaminen koettiin tärkeäksi, koska silloin pystyy parantamaan työsuoritustaan. Palautteen saaminen liitettiin myös siihen, että palautetta saadessaan tietää tekevänsä työnsä oikein.

Osa ihmisistä oli sitä mieltä, että yrityksessä ei aina sanota suoraan miten asiat kannattaa tehdä. Välillä pantataan tietoa, joka aiheuttaa selän takana puhumista. Tietoa pitää haastateltavien mukaan jakaa, sillä se hyödyttää kaikkia. Kukaan vastaajista ei pitänyt rakentavaa palautteenantoa negatiivisena asiana.

Keskustelua käytiin myös siitä, kuinka tärkeää palautteenanto on oppimisen kannalta. Uuden henkilön tullessa taloon palautteen saamisen tärkeys korostuu, sillä pa-

lautteen perusteella henkilö oppii jatkuvasti paremmaksi työssään. Todettiin, että palautteenantamiseen pitäisi panostaa, niin esimiestasolla kuin kollegatasollakin. Kaikki pitivät palautteenantamisen lisäämistä hyvänä ajatuksena ja haluaisivat antaa palautetta myös itse enemmän.

Yksilöllisen palautteen tärkeyttä korostettiin. Mikäli työntekijän saama palaute on liian yleistä ”hyvin menne”- palautetta, tuntuu, että esimies ei välttämättä edes tiedä mistä palautetta antaa. Palautteenanto kertoo, että esimies tietää mitä työntekijä tekee ja arvostaa hänen panostaan.

- Minkälainen palkitseminen motivoi? Taloudellinen, palkallinen vapaa, julkinen kannustus?

Osan mielestä taloudellinen ja palkallinen vapaa eivät välttämättä motivoi, mutta ne ovat mukava lisä. Usea kertoi suoraan motivoituvansa rahasta. Toiset pitivät palkallista vapaata huonona motivaattorina, sillä vapaaseen he voivat käyttää saldotunteja. Toisaalta taas osan mielestä palkallinen vapaapäivä on erittäin hyvä motivaattori ja liian harvoin käytössä.

Kerrottiin, että viihtyisä työ ja hyvä työilmapiiri motivoivat. Osan mielestä raha ei motivoi, vaan itse työ ja työtehtävät auttavat motivoitumaan. Henkilöstöä motivoi myös lisävastuu ja etenemismahdollisuudet.

Työn merkityksellisyyttä pidettiin tärkeänä. Halutaan, että oma työ on tärkeää ja, että tietää oman työn vaikuttavan kollegoihin ja asiakkaisiin. ”Se, että mun työllä on ylipäänsäkin merkitystä”.

Keskustelua herätti myös julkinen kannustus. Muisteltiin, että hetkittäin Intranetissä on ollut ilmoituksia hyvin tehdystä työstä, kuitenkin liian harvoin. Vastaajien mielestä olisi virkistävää, mikäli Intranetissä eivät kaikki ilmoitukset olisi niin asiapainotteisia, vaan ne sisältäisivät myös mielenkiintoista luettavaa. Painotettiin, että mikäli julkista kannustusta annetaan, pitää tällöin huomioida kaikkien, ei vain yhden työpanosta. Tasapuolisuus koetaan erittäin tärkeänä. Vastaajat ottivat esille myös kouluttautumisen mahdollisuuden yhtenä palkitsemisenmuotona.

## 6.6.2 Teema 2. Johtaminen ja esimiestyöskentely

- Miten hyvä esimies toimii?

Ryhmän mukaan hyvä esimies ottaa alaiset huomioon, on selvillä työntekijöiden työtehtävistä, tietää alaisten vahvuudet ja heikkoudet, antaa haasteita sekä vastuuta. Osa vastaajista koki tärkeänä, että esimies on myös työntekijä muiden joukossa sekä toimii mieluiten ihmisläheisesti kuin asiakeskeisesti. Katsottiin myös tärkeäksi, että esimies tuntee alaistensa työtehtävät ja vahvuudet, jotta voi organisoida työt oikein.

Tärkeänä pidettiin myös avoimuutta ja arvostusta työntekijän ja esimiehen välillä. On hyvä, että esimies ei ole ”pompotteleva” vaan hänellä on lähikontakti alaisiinsa. Tällaisessa tapauksessa ei synny kynnystä puhua esimiehelle. Huutamista, käskemistä ja ”pomotusta” ei hyväksytä. Esimiehen on oltava enemmän kaveri, joka vastaa koordinoimisesta, antaa vastuuta eikä ole ”jatkuvasti selän takana käyttämässä”.

Esimiehellä on oltava pelisilmää, välillä voi olla kaverillisempi ote, mutta on myös pystyttävä ”ottamaan ohjat käsiin” tarvittaessa. Välillä esimies voi toimia ohjaajana, aina erilailla eri tilanteissa ja eri ihmisten kanssa. ”Ei asiantuntijoita voi johtaa samalla tavalla kuin arkistojää”.

Vastuun antaminen koettiin tärkeäksi, mutta niin, että vastuu ei jää ainoastaan alaiselle, vaan esimies kantaa kuitenkin päävastuun. Kohdejoukon mukaan esimiehen tehtävä vastuuta jakaessaan on myös tunnistaa ja seurata, pystyykö alainen kantamaan annetun vastuun.

Keskustelua syntyi siitä, onko esimiehen oltava läsnä työpaikalla fyysisesti. Haastateltavat kokivat, että riittää kun esimieheen saa sähköisesti yhteyden, hänen ei tarvitse olla läsnä, mutta saatavilla. Harvempi koki, että on mukavaa kun esimies on läsnä. Huomion kohteeksi nousi se, että jos esimies ei ole läsnä, niin onko hänellä tietoa siitä mitä työpaikalla todella tapahtuu.

Haastatteluissa keskusteltiin myös esimiehen sparraustaidoista. Koettiin, että tällöin esimies osaa kuunnella ja sitä kautta kehittää työntekijöitä. Koettiin myös hyödylliseksi esi-



miehen taito luottaa ja ottaa asiat puheeksi, mikäli huomautettavaa on. Esimiehen tehtävä on auttaa ongelmatilanteissa selvittämään mikä on vialla ja miten asian voisi korjata. Hyvä esimies on myös avoin ja tiedottaa ajankohtaisista asioista tasapuolisesti kaikille.

- Millaista johtamista uskoisitte tulevaisuudessa tarvittavan? Mikä muuttuu?

Kohdejoukko koki, että muutosjohtaminen tulee lisääntymään ja sitä tulevaisuudessa myös tarvitaan enemmän. Todettiin että jossain vaiheessa työt on automatisoitu johonkin ohjelmaan ja mm. tähän tarvitaan muutosjohtamista.

Toisen johtamisen aallon uskottiin olevan valmentavajohtaminen, jossa ”kyttääminen” ja käskeminen jää pois ja työntekijää sparrataan ja kehitetään jatkuvasti. Suorasta kontrollista johtamistapa muuttuu tukevaksi taustavoimaksi, jonka katsottiin olevan hyvä asia. Moni oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa esimies on kuin valmentaja, joka tuo ilmi henkilöstön hyviä puolia ja lähtee kehittämään työntekijän heikompia ominaisuuksia eikä tukahduta motivaatiota.

Nuorempi sukupolvi edellyttääkin, että ”kyttäävät” esimiehet väistyvät taka-alalle. Koettiin, että aiemmin se on ollut tapa johtaa, mutta tulevaisuudessa se ei enää toimi. ”Meidän ikäiset ajattelee, että sellaset esimiehet ei oo hirveen hyviä.”

Uskotaan myös, että koulutus ja kouluttaminen lisääntyvät uusien ohjelmien myötä. Lisäksi avokonttorit lisääntyvät ja omat työhuoneet katoavat. Vastaajat kokivat hyväksi sen, että nykyään ja tulevaisuudessa esimies istuu samassa tilassa alaistensa kanssa, eikä omassa huoneessa suljetun oven takana.

Hierarkioiden koetaan madaltuvan ”johto ei enää istu seiskassa”. Tunnistettiin myös etätyön lisääntyminen ja liikkuva työ. Tämä tuo esimiehille lisähaasteita, sillä he eivät tunne alaisiaan enää yhtä hyvin. Alaisten vahvuudet on vaikeampi tunnistaa kun aikaa ei enää vietetä yhtä paljon toimistossa. Lopullinen päätelmä oli, että tulevaisuuden johtaja on työntekijä myös ja, että lopulta jokainen kuitenkin johtaa itse itseään.

- Minkä verran esimiestehtävät kiinnostavat?

Moni haastateltavista oli kiinnostunut esimiestehtävistä, mutta he eivät pitäneet sitä tärkeänä päämääränään. Muutama oli sitä mieltä, että esimiestehtävät eivät kiinnosta, sillä

vaatimukset osaamisesta ovat liian suuret. Vastaajien mukaan esimiehillä on oltava pitkä työkokemus, kohdejoukon mukaan heidän tämänhetkinen työkokemuksensa ei ole tarpeeksi kelvollinen esimiestehtäviin.

Vastaajat olivat kuitenkin avoimia tulevaisuuden esimiestehtäviä kohtaan ja pitivät sitä mahdollisena tulevaisuudessa. Ei katsottu olevan suuria esteitä siihen miksi esimiestehtävissä ei voisi myöhemmin toimia. Vahvana vaihtoehtona pidettiin myös sitä, esimieheksi kasvaisi luonnollisesti vuosien aikana. Haastatteluissa näkyi kuitenkin selkeästi se, että Y-sukupolvi toimii mieluummin asiantuntijana kuin esimiehenä.

- Miten eri-ikäiset tulisi huomioida johtamisen näkökulmasta?

Koulutus oli yksi teema mikä nousi esiin keskusteltaessa johtamisnäkökulmista eri-ikäisten välillä. Todettiin, että nuorempi sukupolvi haluaa kehittää itseään jatkuvasti ja vanhemmat, joilla on enää muutama vuosi työelämää jäljellä, eivät halua tehdä suuria muutoksia työelämäänsä eivätkä koe kouluttautumista enää tärkeänä. Toivottiin, että nuorille annettaisiin johtamisen näkökulmasta mahdollisuus kehittyä jatkuvasti.

Keskustelua syntyi myös tietoteknisistä valmiuksista eri sukupolvien välillä. Vastaajat kokivat, että nuoret osaavat tietotekniikkaa ja hallitsevat sen paremmin. Toivottiin, että IT-tehtäviä eivät joutuisi tekemään henkilöt, jotka eivät niitä hallitse. Huomautettiin kuitenkin, että myös vanhemmille on annettava mahdollisuus oppia, jos he niin haluavat. Vastaajat pitivät luonnollisena asiana sitä, että vanhempi sukupolvi ei ole yhtä nopea tietoteknisesti, sillä he eivät ole kasvaneet tietotekniikan parissa, toisin kuin nuorempi sukupolvi.

Pohdittaessa eroavaisuuksia nuoren ja vanhemman sukupolven välillä todettiin, että yksi eroavaisuus on tulostamisen määrä. Vanhemmat tulostavat enemmän ohjeita ja päätöksiä malleiksi ja nuorempi sukupolvi lataa ne PDF-muotoon ja lukee tietokoneen näytöltä. Nuorten työpöydällä on vain kone ja vanhempien työpöydällä paljon papereita.

Huomautettiin, että eri-ikäisten johtamisessa avoimuus on kaikkein tärkeintä. Avoimella keskustelulla saadaan tietoa siitä miten eri ihmisiä tulisi johtaa. Eri-ikäisiä ihmisiä motivoivat eri asiat ja tämä täytyy vastaajien mukaan ottaa huomioon esimerkiksi palkitusjärjestelmissä.

Keskusteltaessa myytistä, jonka mukaan nuoremmat henkilöt ovat työssään ripeämpiä, vastaajat kumosivat sen. Heidän mukaansa vanhemmat työntekijät tekevät asiat eri tavalla, mutta yltyvät kuitenkin yhtä hyvään ja nopeaan tulokseen kuin ikäistään nuoremmat. Yleisesti puhuttiin myös siitä, että vanhempien ihmisten kanssa on oltava formaalimpi ja arvostus vanhempia työntekijöitä kohtaan on korkeampi. Tämä ei kuitenkaan vastaajien mielestä ole aina suhteutettuna ikään, vaan työssäolovuosiin. Vastaajat olivatkin sitä mieltä, että ikäluokkien kategorisointi ei ole läheskään yhtä tärkeää kuin henkilön ominaisuuksien huomioonottaminen.

Perehdyttämisprosessissa toivottiin, että selvitetäisiin henkilön tarpeet yksilönä. Ei voida olettaa, että nuori henkilö osaa käyttää kaikkia tietokoneohjelmia ja toisaalta, että vanhempi ihminen ei osaa. Perehdyttämisprosessissa vastaajat olettavat nuorten ihmisten kaipaavan enemmän opastusta ja palautetta, vanhempien ihmisten hitaampaa ja selkeämpää tahtia.

Todettiin myös, että ikäsyrrjintää esiintyy jonkin verran. Vanhemmat ihmiset eivät ehkä opi uusia asioita yhtä nopeasti verrattain nuoreen työntekijään. Vanhemmille työntekijöille pitäisi antaa enemmän aikaa oppimiseen. Vastaajat kokivat, että on talon tehtävä huolehtia siitä, että kukaan henkilöstöstä ei toimi vuosikymmeniä samoissa työtehtävissä. ”Pitäisi huolehtia siitä, että työuran varrella tekee monenlaisia asioita, niin ei tule kapeakatseiseksi.” Mikäli samaa asiaa tekee monien vuosien ajan, on haastavaa edes ajatella asioita eri kannalta.

### 6.6.3 Teema 3. Sitoutuminen, motivaatio ja itsensä kehittäminen

- Mikä motivoi työssänne?

Kohdejoukkoa motivoi toimivat ohjelmat, ergonomiset työskentelytilat, joustavat työajat, kehittymismahdollisuudet, arvostus, vaikutusmahdollisuudet, vastuun lisääntyminen ja työtehtävien vaihtuvuus. On tärkeää, että työ on monipuolista. Mikäli tekee vain yhtä työtehtävää, motivaatio laskee helposti ja kiinnostus työhön heikkenee.

Monia henkilöitä motivoi myös tiimityöskentely, sillä hyvä ryhmähenki kasvattaa intoa työhön. Keskustelua syntyi myös luottamuksen tärkeydestä. Henkilöiden mielestä olisi vaikeaa työskennellä, mikäli yrityksen edustajat eivät luottaisi siihen, että henkilö osaa hoitaa työnsä. Henkilöstöä motivoi myös uuden asian oppiminen, ”että oppii tekemään

jonkin asian hyvin, joka ennen tuntui haastavalta”. Pelkästään itsensä kehittäminen motivoi, vaikkei rahallista bonusta saisikaan. ”Että ei polje paikallaan, pääsee kehittymään, se vie eteenpäin.”

Lisääntynyt vastuu mainittiin myös motivoituneisuuden keinona. Osaa ihmisitä motivoi ylennyksen mahdollisuus. Mielenkiintoiset työtehtävät pitivät myös motivaation korkealla, se auttaa henkilöstön mukaan jaksamaan töissä maanantaista perjantaihin. Heidän mielestään olisi erittäin hankalaa, jos työtehtävät eivät tarjoaisi tarpeeksi haasteita, tällöin moni alkaisi etsiä toista työpaikkaa. Todettiin, että töissä on oltava kivaa.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että mieluummin he valitsisivat mielekkään työn kuin hyvän palkan. ”Ei jaksaisi tylsää työtä kauheen kauaa, ehkä vähän aikaa, mutta ei pitkään motivois. Vaikka saisikin hyvän korvauksen ni ei.”

- Miten todennäköisenä pidätte sitä, että työskentelette tässä organisaatiossa vielä kahden vuoden kuluttua?

Haastateltaville kerrottiin, että Y-sukupolvesta on vallalla käsitys, jonka mukaan he haluavat vaihtaa työpaikkaa kahden vuoden välein. Vastaajat pitivät tätä käsitystä täydellisenä myyttinä. He olivat sitä mieltä, että kahdessa vuodessa ei vielä ole oppinut muuta kuin työtehtävät ja talon tavoille. Jos kahden vuoden jälkeen lähtisi, ei olisi oppinut vielä tarpeeksi. Vastaajien mielestä kaksi vuotta on liian lyhyt aika ja kymmenen vuotta liian pitkä. Monien mielestä viisi vuotta on sopiva aika työskennellä yhdessä yrityksessä. Haastateltavien mukaan viidessä vuodessa olisi ehtinyt kasvaa työhön ja voisi sanoa osaavansa sen. Kaksi vuotta/yritys olisi myös työnantajalle huono investointi. Todettiin, että CV:ssä voisi näyttää huonolta, mikäli työpaikkaa on jatkuvasti vaihdettu kahden vuoden välein.

Henkilöstön viihtyvyys nykyisessä työpaikassa on hyvä ja moni pystyy vaihtamaan työtehtäviä kiinnostuksen mukaan. Henkilöiden mielestä siinä on kyse omasta aktiivisuudesta ja innostuneisuudesta. Todettiin, että kohdeyrityksessä voi kahden vuoden välein vaihtaa työtehtäviä, joten työpaikan vaihtaminen ei ole tarpeellista.

Vastaajat totesivat myös, että on paljon yrityksiä, joiden palkkalistoilla ei voi olla kahta vuotta pidempään. Tähän olisivat syinä mm. huonot esimiehet, työilmapiiri ja työnkuva.

Lisäksi jos yritys olettaisi henkilöstöltä ylikuormittavaa työmäärää, ei työtä pystyisi tekemään kahta vuotta pidempään.

- Miten tärkeää on, että voit kehittyä työssäsi?

Kaikki pitivät erittäin tärkeänä mahdollisuutta kehittyä työssä. Kohdeyritys tarjoaa henkilöstölleen koulutuksia, mutta kehittyminen lähtee vastaajien mukaan jokaisesta itsestään. Pidettiin hyödyllisenä mahdollisuutta kouluttautumiseen, mutta harva oli tätä mahdollisuutta käyttänyt. Henkilöstöllä ei ollut tietoa kuinka moneen koulutukseen he saavat osallistuva vuoden aikana ja mikä on budjetti tähän.

Vastaajat pitivät kouluttautumisen mahdollisuutta tärkeänä. ”Kun oppii uusia asioita ja pääsee koulutukseen, motivaatio säilyy itsestään”. Todettiin kuitenkin, että kouluttautuminen on yrityksessä vähentynyt. Haastateltavat totesivat, että kaksi päivää/vuodessa olisi hyvä määrä koulutuksille. Olisi myös mielekästä mikäli esimies ehdottaisi alaiselleen sopivaa koulutusta, nyt koulutus pitää itse etsiä ja hyväksyttää esimiehellä.

- Miten tärkeää on, että voit organisaation sisällä siirtyä tehtävästä toiseen?

Vastaajat pitivät sisäisiä siirtoja yrityksen sisällä merkittävänä asiana. Mielenkiinto työhön pysyy hyvin yllä kun työtehtävät vaihtuvat ja oppii uusia taitoja. Moni vastaajista oli saanut vaihtaa työnkuvaa yrityksen sisällä. Muisteltiin myös aiempaa aikaa, jolloin sisäisiä siirtoja ei ollut, tällöin suurempi osa työntekijöistä vaihtoi työpaikkaa kokonaan.

Haastateltavat ovat panneet merkille, että vanhempien työntekijöiden työnkuva ei muutu yhtä usein kuin nuorten. Tämä selitettiin sillä, että nuoret kaipaavat muutosta tasaisin väliajoin ja vanhemmat tekevät mielellään sitä minkä jo osaavat. ”Vanhemmat sukupolvet eivät kaipaa enää muutosta samassa määrin kuin nuorempi sukupolvi kaipaa jatkuvaa itsensä kehittämistä”.

- Mainitkaa kaksi asiaa, joilla on suurin merkitys sitoutumiseenne?

Työtehtävät, työpaikalla viihtyminen, työilmapiiri, mahdollisuus kehittyä, joustavuus ja arvostus olivat keskeisiä asioita työhön sitoutumisessa. Todettiin, että mikäli ei koskaan saisi kuulla kiitosta työstään, niin arvostus työpaikkaa kohtaan laskisi. ”Jos alkaa näyttää

siltä, että tää on nyt nähty, ei pysty kehittymään ja vaan sitä samaa tekee ni se alkais puuduttaa aika nopeesti.”

Myös talon yleinen tilanne vaikuttaa vastaajien mielestä sitoutumiseen. Mikäli alkaisi näyttää siltä, että yritys ei ole enää voimissaan ja YT:n uhka olisi suuri, myös sitoutumisen taso laskisi ja epävarmuus lisääntyisi. Lisäksi mikäli työhyvinvointiin ei enää panostettaisi, laskisi sitoutuminen työpaikkaa kohtaan.

Mainittiin työpaikan tarjoamien resurssien ja työn mielekkyyden tärkeys. Todettiin kuitenkin, että mikäli palkkaus ei kehity työn vaativuuden kasvaessa, niin sitoutuminen ja arvostus yritystä kohtaan vähenee.

#### 6.6.4 Teema 4. Työelämä ja työtavat

- Mitä olette työelämässä oppineet vanhemmilta työntekijöiltä?

Vanhemmilta työntekijöiltä on opittu uusia toimintamalleja. He ovat olleet talossa pidempään ja tietävät parhaat keinot toimia. Jotkin vanhemmat työntekijät ovat olleet talossa vuosikymmeniä, sitoutuneisuutta voi oppia vanhemmilta henkilöiltä.

Vastaajat ovat vanhempien työntekijöiden ansiosta oppineet huomaamaan ihmisten erilaisuuden. Kaikille ei voi sanoa samalla tavalla ja apuakin kysyttäessä on eri ihmisiä lähestyttävä eri lailla. Talossa on eri persoonia eri vahvuuksilla, vanhemmilta ihmisiltä oppii mukautumisen taitoa.

Vastaajien mielestä vanhemmat ihmiset ottavat työpaikan ongelmat rennommin. Heillä on enemmän kokemusta, he eivät ala ”panikoimaan” asioiden epäonnistuessa. Todettiin, että nuorempien suhtautuminen työhön, on, että ”kaikki pitää saada heti ja ripeästi valmiiksi”. Vanhemmat työntekijät sietävät enemmän keskeneräisyyttä ja epävarmuutta. ”Oppii näkemään metsän puilta. Kenellä on enemmän kokemusta niin niillä on enemmän lehmän hermot eikä lähdetä panikoimaan. Tulee sellasta ajattelumaailmaa itellekin.”

Keskustelua herätti myös vanhempien työntekijöiden työtavat. He ovat tottuneet tekemään asian aina samalla tavalla eivätkä edes pohdi voisiko asian tehdä toisella tavalla

helpommin ja nopeammin. Nuorten kokemusten mukaan uuden työtavan ehdottaminen vanhemmalle henkilölle saatetaan ottaa huonosti vastaan.

- Mitä koette itse tuonne vanhemmille työntekijöille?

Nuorempi sukupolvi on opettanut vanhempia työntekijöitä esimerkiksi tietoteknisissä valmiuksissa. Pitäisi uskaltaa kokeilla ja kehittää. Nuoret eivät vastaajien mukaan pelkää virheitä samalla tavalla kuin vanhemmat työntekijät. Vanhempi sukupolvi ei uskalla kokeilla esimerkiksi uutta ohjelmaa ilman opastusta, vaan he haluavat, että heillä on tarkka ohje edessään. Nuoret taas kokeilevat ja jos kokeilu epäonnistuu, yritetään uudelleen.

Haastateltavat kokivat tuoneensa vanhemmille työntekijöille myös innokasta asennetta, uusia näkökulmia ja helpottanut heitä sopeutumaan muutoksiin. Yksi iso muutos on ollut avokonttoriin siirtyminen, joka vastaajien mielestä on ollut vanhemmalle sukupolvelle paljon haastavampaa.

- Minkä verran toivoisitte osaamisen jakamista ja mentorointia eri-ikäisten välillä?

Osaamisen jakamisesta ja mentoroinnista ei oltu erityisen kiinnostuneita. Todettiin, että se tulee tarvittaessa luonnostaan, kysytään jos tarvitaan apua, sitä ei tarvitse erityisesti erikseen järjestää. Työparityöskentely herätti kiinnostusta, mutta ei järjestettynä, vaan toivottiin, että voitaisiin kahden kesken sopia jos sellaista työskentelymallia kaipaa.

Mentorointi koettiin tärkeäksi, mutta siihen ei haluttu yhdistää ikäjaottelua. Koettiin, että mentorointi sopisi paremmin perehdytykseen kuin jokapäiväiseen työskentelyyn. Henkilökohtainen opastus toimisi perehdytyksessä huomattavasti paremmin kuin paperiohje.

- Mikä on merkittävin asia työssä viihtymisesi kannalta?

Vastaajat kokivat työssä viihtymisen kannalta tärkeimmiksi ihmiset, työtehtävät, työkaiverit, rennon ilmapiirin, liikuntaedut ja lounassetelit. Huomautettiin, että vaikka työ ei olisi mielekästä, niin auttaa jos ympärillä on kivoja ihmisiä. Toisaalta vaikka työ olisi mielenkiintoista, mutta ympärillä vallitsisi huono ilmapiiri, niin tällöin töissä ei viihtyisi, vaan pidettäisiin enemmän etäpäiviä ja töitä tehtäisiin yksin.

Vastaajat kokivat tärkeäksi sen, että aamulla on kiva tulla töihin. Jos ihmiset ovat positii-visia ja asioita tehdään hyvällä tahdilla, niin töissä viihtyy hyvin. Jo pelkästään hyvän

huomenen toivottaminen luo hyvän ilmapiirin. Sen lisäksi on tärkeää, että asioita pystytään jakamaan ja, että työpaikalla ei ole liittoutumia.

- Jos saisitte tulevaisuudessa valita työskentelytapanne ja työajat täysin vapaasti, niin miten työskentelisitte?

Työajat ja työn suorittamispaikka herättivät paljon keskustelua. Aluksi moni oli sitä mieltä, että työskentelisi samalla tavalla kuin nytkin, suurimmaksi osaksi työpaikalla ja silloin tällöin kotona. Koettiin tärkeäksi työpaikalla työskentelyssä se, että työ alkaa kun toimistolle saavutaan ja päättyy sieltä lähdettäessä. Sen jälkeen ei enää tarvitse murehtia työasioita, vaan saa keskittyä vapaa-aikaan.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tällä hetkellä etätöitä ei pysty tekemään niin paljon kuin haluaisi. Yksi syy toimistolla työskentelyyn oli hyvä työergonomia. Harva vastaajista työskentelisi pelkästään etänä. 1-2 etäpäivää viikossa oli enemmistön mielipide.

Muutama vastaajista työskentelisi mieluummin iltaisin kuin toimistoaikoina. Tärkeänä pidettiin sitä, että etätyöskentely on mahdollinen niin halutessaan. Vastaajat olivat sitä mieltä, että etäpäivinä työtehokkuus on korkeampi eivätkä työt keskeydy samalla tavalla kuin toimistossa työskennellessä.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin töiden viemisistä kotiin ja siitä pitääkö työpuheliin vastata työajan päätyttyä. Vastaajat kokivat asian eri tavalla. Toiset eivät vastaa työpuheliin työajan jälkeen, osaa ei häiritsisi hoitaa työasiaa työnulkopuolella, mikäli se ei olisi toistuvaa. Myynnissä työskentelevät kokivat työpuheliin vastaamisen hyväksyttäväksi. Ongelmaksi tässä syntyi se, että ylitöitä ei pysty itse kirjaamaan työaika-seurantaan ja näin ollen sitä ei lasketa työajaksi.

Moni koki työyhteisön tärkeyden niin merkittäväksi, että haluaa työskennellä toimistolla missä on hyvä työilmapiiri ja toimivat puitteet työn tekemiselle. ”Työyhteisö on niin tärkeä, että en haluaisi etänä tehdä päiviäni. Kiva, että on paikka johon tulla ja lähteä tiettyyn aikaan. Tietysti just tilanteesta riippuen. Arvostan, että perhetilanteesta riippuen voi sopia lyhempää päivää”.

- Mitä työ merkitsee teille? Millaista on mielekäs työ? (Mitkä ovat sellaisia teki-  
jöitä, jotka saavat tai saivat työn tuntumaan merkitykselliseltä?)



Maslown hierarkiaa mukaillen ensimmäinen vaatimus on palkka. Tämän jälkeen osaa-  
minen, mitä työstä saa itselleen, onnistumisen kokemukset, FLOW, työn merkitys, mie-  
lekkyyys ja hyväntuuliset asiakkaat merkitsevät työssä. Moni vastaajista kertoi tekevänsä  
töitä, vaikka se ei oli rahallisesti pakottavaa, ”jotain olisi pakko tehdä”.

Oppimisen kokemukset ja rutiinittomuus koettiin mielekkääksi. Tärkeää oli myös, että  
saa olla osana jotakin joka on tärkeää yritykselle. ”Kaikki perustuu siihen, että tuntee  
olonsa tärkeäksi, positiivinen palaute tukee sitä.”

#### 6.6.5 Haastatteluissa nousseet kehittämistoiveet

Haastattelun lopuksi vastaajilta kysyttiin mitä olisivat sellaiset asiat, joita he toivoisivat  
yrityksessä kehitettävän. Haastateltavat mainitsivat, että olisi hyvä, mikäli viestintä toi-  
misi paremmin. Viestintä johdolta alaisille ei vastaajien mukaan toimi riittävän hyvin. Ny-  
kyään on liian paljon viestintäkanavia, eikä tiedetä mitä kaikkia niistä pitäisi seurata, jotta  
olisi tilanteen tasalla.

Palauteenantoon, palkitsemiseen ja kannustimiin toivottiin yhtenäistä linjaa. Vastaajat  
pitivät tärkeänä, että tiedotettaisiin mitä palkitsemisjärjestelmiä talossa on käytössä.  
Tällä hetkellä eri yksiköissä toimitaan eri tavalla. Lisäksi uusia esimiehiä on palkattu ja  
vastaajien mukaan heillä ei ole käsitystä siitä, miten alaisia palkitaan talon sisällä.

Työaikoihin toivottiin lisää joustavuutta. Ehdotus oli, että jousto olisi nykyisen 7-9 ja 15-  
17 välillä 7-10 ja 15-18.

Harmiteltiin, että etätyössä ei voi tehdä ylitöitä. Lisäksi ylitöiden kirjaaminen työaikajär-  
jestelmään ei onnistu. Mikäli kirjauksen haluaa tehdä, talossa on valtuutettuja henkilöitä,  
jotka asian hoitavat. Toivottiin, että kirjauksen voisi tehdä itse ja ylitöiden tekemisestä  
tulisi selkeät säännöt kaikille.

## 7 Kehityskohteet ja toimenpide-ehdotukset

### 7.1 Kehitysehdotukset

Haastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdejoukko on tyytyväinen tämänhetkiseen työnantajaansa. Haastateltavat kokivat, että heitä arvostetaan ja he saavat joustavasti ja itsenäisesti päättää työtehtävistään. Positiivista oli myös se, että kohdejoukko koki tutkimuksen mielenkiintoiseksi ja he osallistuivat tutkimukseen mielellään. On harmillista, että toimeksiantaja on halunnut salata kohdeyrityksen nimen opinnäytetyössä. Tutkimustulosten julkaiseminen yrityksen omalla nimellä lisäisi yrityksen positiivista yrityskuvaa ja antaisi kuvan siitä, että kyseisessä yrityksessä ollaan kiinnostuneita Y-sukupolven ajatuksista. On kuitenkin täysin ymmärrettävää ja suotavaa, että yrityksen nimeä ei haluta paljastaa.

Selkeitä jokaisessa haastattelussa nousseita kehitysteemoja ovat palkitseminen, työajat, palautteenanto ja viestintä. Erityisesti haastateltavat painottivat kiitoksen merkitystä työhyvinvoinnissa ja motivoitumisessa. Työaikoihin kaivattiin lisää joustoa ja varsinkin työajankirjaukseen toivottiin lisää mahdollisuuksia. Haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä työajanulkopuolisten ylitöiden kirjaaminen itse ei ole mahdollista. Monet haastateltavista myös totesivat, että he eivät tiedä mitä palkitsemisjärjestelmiä yrityksessä on tällä hetkellä käytössä. Palkitsemisjärjestelmän luomiseen voitaisiin siis kiinnittää suurempaa huomiota. Vastaajien mukaan viestintä ei tällä hetkellä yrityksessä ole tarpeeksi selkeää. Joistakin tärkeistä asioista ei tiedoteta lainkaan tai ei tiedetä, mistä tietoa tulisi etsiä. Yrityksen viestintäprotokolla kaipaisi johdonmukaisuutta.

Palautetta viljelevä toimintakulttuuri edistää työilmapiiriä. Erityisesti kannustus ja muu positiivinen palaute tukevat sitä. Hyvät vuorovaikutussuhteet rakentuvat avoimelle keskustelulle sekä rehellisyydelle. Toimiva palautekulttuuri parantaa oppimista ja kehittymistä. Toimiva vuorovaikutus ja palaute ristipölytyvät ja eri ihmisten osaaminen tuottaa uusi yhteisiä näkemyksiä. Palaute on muuttunut ja ylhäältä annettava palaute toimii enää harvoin. Esimiehen täytyy kyetä dialogiseen ja keskustelemaan tapaan käydä läpi työsuorituksia ja työssä onnistumista. Palautteen kohteena työpaikalla on suppeasti ajateltuna työ ja sen suorittaminen. Laajemmin ajateltuna palautteeseen liittyy koko työyhteis-

sön, työn ja työntekijän kehittäminen. Vaikka palaute kohdistuuakin suoranaisesti työtehtäviin, on sillä vaikutusta ihmisen koko minäkuvaan. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 15-16.)

Hyvän palautekulttuurin lahja organisaatiolle on työntekijöiden parantunut itsetuntemus, hyvä työilmapiiri, kehittyvät työsuoritus, oppiminen ja tekeminen oikealla tavalla. Myönteinen palautekulttuuri voi vaikuttaa organisaation jäseniin myös alla lueteltuina tapoina: (Kupias ym. 2011, 17.)

- Olo tuntuu turvalliselta, tyytyväiseltä, arvostetulta ja hyväksytyltä
  - Itsestä ja muista on helppo ajatella myönteisesti
  - Työnteko on kitkatonta ja suoritukset paranevat
  - Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu
  - Itsetunto vahvistuu
  - Tuntuu vaivattomalta käyttäytyvä vakuuttavasti ja tuntee, että itsellä ja muilla menee hyvin
  - Vastuuntunto kasvaa ja työmotivaatio vahvistuu
  - Työskentely tuntuu entistä kiinnostavammalta
  - Työssä voi osoittaa innostuneisuutta ja vahvaa moraalista otetta
  - Keskinäinen kunnioitus ja yhteistyön tunne lisääntyy
  - Luottamus toisia kohtaan lisääntyy ja näkyy parantuneina suorituksina
  - Tiimityöskentely tehostuu
  - Työntekijöiden vaihtuvuus, toistuvat poissaolot ja sairaudet vähenevät
- (Burley-Allen 1995, teoksessa Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 17-18.)

Kohdeyrityksessä voitaisiin luoda organisaation tarpeita vastaava palautejärjestelmä ja sitä kautta yrityksen oma arvostava palautekulttuuri. Palautetta on tärkeää antaa niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin sekä alaisten, että esimiesten kesken. Yrityksessä ei haastateltavien mukaan ole käytössä keskitettyä palautteenantokulttuuria. Palautteenannosta voitaisiin tehdä osa yrityksen jokapäiväistä arkea. Aluksi palautteenantoa voitaisiin kehittää esimiestasolla ja tämän jälkeen jalkauttaa palautekulttuuri myös kollegatasolle entistä selkeämmin.

Toinen haastatteluissa esiinnoussut asia oli työajat ja työaikaseuranta. Haastateltavat kokivat, että suurimmalla osalla heistä on mahdollisuus halutessaan työskennellä etänä,

mutta he eivät kovinkaan usein tätä mahdollisuutta käytä. Päätökseen vaikuttavat mm. työpaikan hyvä ilmapiiri sekä työergonomia ja mahdollisuus jättää työt työpaikalle ja lähteä vapaa-ajan viettoon. Hankaluudeksi koettiin myös työajat ja etätyöskentelyssä vaikeus tehdä ylitöitä. Lisäksi vastaajat toivoivat, että iltatöitä kotona tehtäessä, he pystyisivät itse merkkamaan tehdyt työtunnit työaikaseurantaan. Kohdeorganisaation työntekijät ovat tällä hetkellä tyytyväisiä työskentelemään toimistolla, mutta yrityksen kannattaisi varautua siihen, että lähitulevaisuudessa näin ei välttämättä ole.

Jason Fredin ja David Heinemeier Hanssonin teoksessa *Etänä – toimistoa ei tarvita* (2014, 15-16), ollaan sitä mieltä, että etätyön aika on nyt. Heidän mukaansa syy etätöiden tekemiseen on se, että toimistosta on tullut keskeytystehtaita ja etätöissä ihmiset voivat aidosti keskittyä työn tekemiseen. Kiireinen toimisto on kuin monitoimikone. Modernissa avotoimistossa on vaikea löytää aikaa luovalle ajatustyölle tai tärkeälle keskittymistä vaativalle työtehtävälle, sillä työ keskeytetään lukuisia kertoja. Mahdollisuus olla yksin ajatusten kanssa on yksi etätyön eduista.

Etätyössä on kuitenkin myös omat haasteensa. Yksi tällainen haaste on toimiva teknologia. Nykyinen teknologia mahdollistaa etätyöskentelyn, mutta monet yritykset eivät ole vielä hyödyntäneet tätä mahdollisuutta. Työntekijöille on lisäksi opetettu vuosikymmenien ajan, että oikeat työt tehdään toimistoaikojen puitteissa toimistokopeissa istuen. Ei ole siis mikään ihme, että suurin osa ei ole edes osannut kuvitella muita mahdollisuuksia. Tulevaisuus kuuluu kirjaimellisesti niille, jotka ymmärtävät etätyön nykyaikaisuuden. Olisiko esimerkiksi mahdollista edes kuvitella, että nykypäivän teini-ikäiset, jotka ovat kasvaneet Facebookin ja tekstiviestien maailmassa, tulevat kaipaamaan entisiä toimistoaikoja? Hienoa teknologiassa ja etätyössä on se, että kaikki riippuu yksin henkilöstä itsestään. Etätyössä ei ole kyse rakettityöskentelystä eikä työkalujen asentaminen ja oppiminen vie kauan aikaa. Yrityksen, joka haluaa nyt ja tulevaisuudessa sitouttaa työntekijänsä, on tarjottava heille toimivat etätyömahdollisuudet ja yhteisesti sovitut säännöt toimia (Kupias ym. 2014, 23).

Kohdeyrityksessä voisi kehittää etätyöskentelyä entistäkin tehokkaammaksi. Osa haastateltavista kertoi työskentelevänsä etänä silloin tällöin, mutta että ei haluaisi missään tapauksessa työskennellä etänä jatkuvasti. Vastaajat kertoivat myös, että etätöistä on sovittava aina etukäteen esimiehen kanssa. Esimerkiksi etäpäivän pyytämiseen voisi kehittää nopeamman ja toimivamman ratkaisun. Yrityksessä voitaisiin yhteisesti sopia

minkä verran etätöitä saa tehdä viikkoa tai kuukautta kohden. Lisäksi etäpäivän pyytäminen voitaisiin hoitaa muulla tavoin kuin sähköpostilla vastausta odotellen. Lisäksi olisi hyvä kartoittaa, voiko kaikkia työntekijöiden käyttämiä ohjelmia käyttää toimivasti myös etänä. Mikäli jokin ohjelma ei toimi etänä luontevasti, olisi se hyvä päivittää etätyöskentelyyn soveltuvaksi. On todistettusti tutkittu, että työntekijät tekevät tehokkaammin työtä etänä. Tämä ei kuitenkaan koske kaikkia työtehtäviä. Jotkin tehtävät on luontevampi ja helpompi hoitaa toimistolla, mutta on työtehtäviä, jotka vaativat niin suurta keskittymistä, että kotitoimistolla työskenteleminen on huomattavasti tehokkaampaa. Työntekijät voisivat itsenäisesti suunnitella etätyöpäivän sisällön vastaamaan omia tarpeitaan, tällöin se palvelisi yritystä sekä työntekijöitä.

Kolmas esiin noussut asia oli viestintä. Haastateltavat toivoivat selkeää ja avointa viestintää yrityksen sisällä. Kohdejoukko piti tärkeänä, että heille tiedotetaan tärkeistä asioista ajallaan ja avoimesti niin, että tieto on kaikkien saatavilla. Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä useampi viestintäkanava ja työntekijät eivät aina ole tietoisia mitä kanavaa pitäisi kulloinkin seurata. Lisäksi vastaajat kokivat, että tällä hetkellä tieto kulkee pääasiassa vain ylhäältä alaspäin ja toivoivat lisää dialogista vuorovaikutusta.

Yhteyden luominen edellyttää vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen ansiosta meillä on mahdollisuus luoda yhteisymmärrystä ja kasvattaa tietoisuutta asioista. Viime vuosien aikana on puhuttu paljon dialogisista käytännöistä, avoimista dialogeista ja refleksiivisistä prosesseista, joita on kuvattu niin sanottuina uudenalisinä työkäytäntöinä. Näkökulmasta tekee uuden pyrkimys irrottautua roolien, muodollisuuksien, oppien ja valta-asemien otteesta ja opetella hyödyntämään toisen perspektiiviä. (Leiviskä 2011, 101; Roos & Mönkkönen 2015, 36.)

Dialoginen yhteys on vastavuoroinen suhde, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat ja ymmärrystä tilanteesta rakennetaan yhdessä. Yhteisen tiedon rakentamisessa on tärkeää, että näemme kaikkien yhteisön jäsenten tiedon merkityksellisenä ja välttämättömänä kyseisen asian kannalta. Kaikilla ihmisillä on kokemuksia ja ideoita, joita kannattaa hyödyntää ongelmien ratkaisuisissa. Organisaatio tulisi nähdä ideapankkina, jossa jokaisella on jotakin annettavaa tarkasteltavaan asiaan. Tämä vaatii vuorovaikutusta, uteliaisuutta ja aitoa läsnäoloa tilanteessa, jossa innostutaan toisen ideoista ja jalostetaan niitä yhdessä. (Roos & Mönkkönen 2015, 37.)

Kohdeyrityksessä voitaisiin kehittää viestintää yleisesti. Voittaisiin luoda viestintäprosessi, johon on kerättynä mitä viestitään, koska viestitään, miten viestitään, missä viestitään, ja muistio jaettaisiin kaikkien nähtäville. Lisäksi esimiehille voitaisiin kehittää yhteiset viestinnän pelisäännöt. Haastatteluissa nousi esille Y-sukupolven halu vaikuttaa asioihin ja organisaatioon. Yritys voisi hyödyntää tätä innokasta sukupolvea ja sitouttaa heitä kehitysprojekteihin luoden samalla avointa vuorovaikutusta johdon ja työntekijän välille. Kohdeyrityksessä voitaisiin myös ottaa kantaa työntekijöitä askarruttaviin asioihin esimerkiksi ns. kyselytunnin muodossa, joka järjestettäisiin tasaisin väliajoin.

## 7.2 Valittujen kehitysehdotusten käyttöönotto

Opinnäytetyöntekijä toimitti kohdeyritykselle omat kehitysehdotuksensa (kappale 6.7). Yrityksen toive oli, että kehitysehdotukset olisivat väljiä, jotta organisaatio pystyisi avarakatseisesti valitsemaan toteutettavat kehitystarpeet. Yritys nosti kehitettäväksi teemaksi palautteenannon, jonka eteen organisaatiossa onkin yhteyshenkilön mukaan tehty jo monia asioita. Yritys halusi tehdä palautteenannon eteen vielä seuraavia toimia:

- Intranettiin luodaan onnistumisblogi, jossa yhteisiä onnistumisia kollegan, ryhmän tai toiminnan kannalta voidaan pohtia
- Mahdollisuus ehdottaa kollegoita kuukauden työkaveriksi hyvien perustelujen kera
- Kiitä työkaveria – kampanja. Kampanjan tavoitteena on rohkaista henkilöstöä antamaan kiitosta kollegoille. Tätä varten yrityksessä on käytössä neljä erilaista korttipohjaa, jolla kiitoksen voi toimittaa.

Yritys halusi myös kiinnittää huomiota muihin haastatteluissa nousseisiin teemoihin. Esimerkiksi selvisi, että palkitsemisjärjestelmistä löytyy tiedot Intranetistä ja yritys tulee muistuttamaan työntekijöitä tästä. Toinen asia liittyi ylitöihin ja etätööhön. Yritys totesi, että säännöt ylitöistä on sovittu ja työpäivien on tarkoitus pysyä normaalipituisina. Lisäksi etäpäivien pituuksista kirjatut säännöt on sovittu jokaisella erillisessä etätöösopimuksessa, josta etätöön yhteiset pelisäännöt käyvät ilmi. Lisäksi etäpäivien sopimiseen on yrityksessä käytössä monia käytäntöjä, joista voi esimiehen kanssa sopia itselleen mieluisimmalla tavalla.

Kohdeorganisaatio tarttui myös haastatteluissa nousseeseen asiaan, joka käsitteli Y-sukupolven halua vaikuttaa asioihin ja organisaatioon. Tämä oli yhteyshenkilön mukaan juuri sellaista tietoa mitä he toivoivatkin haastatteluista saavansa. Yritys tulee järjestämään Y-sukupolvelle toimitusjohtajan kyselytunnin/tunteja, joissa Y-sukupolvi pääsee keskustelemaan ja esittämään kysymyksiä.

Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta oli erittäin haastavaa, että yrityksessä ei haluttu opinnäytetyöntekijän toteuttavan muutosta organisaatiossa. Lopulta sopimukseen päästiin siitä, että opinnäytetyöntekijä järjestää palautteenantoon- ja vastaanottamiseen liittyvän koulutuksen, joka käynnistää yrityksessä palautekulttuurin muutoksen. Koulutuksia päätettiin järjestää kaksi maksimissaan 25 henkilön ryhmässä. Tavoitteena on käynnistää palautteenannon yrityskulttuurimuutos. Tämä koskee koko henkilökuntaa, joten tilaisuus päätettiin pitää avoinna kaikenikäisille, ei pelkästään Y-sukupolvelle.

Opinnäytetyöntekijällä oli yli kuukausi aikaa valmistua koulutuksen pitämiseen. Tavoitteena oli sisäistää kaikki palautteenantoon- ja vastaanottamiseen liittyvät perusasiat. Toinen tavoite oli saada aikaiseksi toimiva koulutuskokonaisuus. Kolmantena tavoitteena oli pitää koulutus, joka herättelee kuuliijoita muistamaan palautteenannon tärkeyden työympäristössä. Opinnäytetyöntekijällä ei ennestään ollut minkäänlaista kokemusta kouluttamisesta eikä esiintymisestä. Opinnäytetyöntekijä ehdotti tapaamista yrityksen yhteyshenkilön ja HR-päällikön kanssa ennen koulutuksen pitämistä. Tällöin opinnäytetyöntekijä voisi esitellä koulutuksensa sisällön ja varmistua siitä, että se vastaa yrityksen toiveita.

Koulutustilaisuudet järjestettiin toukokuun puolessavälissä ja niiden kestoksi sovittiin 1 tunti. Opinnäytetyöntekijä oli ehtinyt yli kuukauden ajan käydä läpi palauteenanto- ja vastaanottamiseen liittyvää materiaalia, niin kirjallisuudesta kuin Internetpohjaisista lähteistä. Koulutuksen rungoksi muodostui:

- Pohdittavaa palauteenannosta: Milloin olet antanut viimeksi palautetta, millaista palautetta annoit, milloin olet viimeksi saanut palautetta, miten koit palautteen vastaanottamisen, miten työkaverille voi antaa palautetta?
- Palaute yleisesti
- Palautteen antaminen
- Hyvä vuorovaikutus

- Rakentava palaute
- Kun annat rakentavaa palautetta
- Rakentavaa palautetta vastaanottaessasi
- Harjoitus rakentava palaute
- Myönteinen palaute
- Kun annat myönteistä palautetta
- Kun vastaanotat myönteistä palautetta
- Harjoitus myönteinen palaute
- Palauteprofiili
- Kehity palautteenantajana

Opinnäytetyöntekijä oli laatinut koulutusta varten PowerPoint esityksen (LIITE 3), jonka runko on kuvattu yllä.

Ensimmäiseen koulutukseen osallistui 11 ihmistä ja koulutus järjestettiin kohdeorganisaation neuvottelutilassa. Opinnäytetyöntekijä saapui paikalle 15 minuuttia ennen koulutuksen alkua liittämään tietokoneen projektoriin ja jakamaan tarvittavat materiaalit. 15 minuuttia osoittautui riittäväksi ajaksi. Koulutus käynnistyi kello 12. Aluksi yhteyshenkilö avasi tilaisuuden, jonka jälkeen opinnäytetyöntekijä kertoi koulutuksen kulusta sekä opinnäytetyön aiheesta, tutkimustuloksista ja Y-sukupolvesta yleisesti. Koulutuksen runko oli pilotoitu ulkopuolisella testiryhmällä ja tällöin sen kesto oli 45 minuuttia. Ensimmäinen koulutus pysyi aikataulussa ja päättyi kello 13.

Toiseen koulutukseen osallistui 12 ihmistä. Koulutus oli aikataulutettu alkamaan kello 10. Kouluttaja oli paikalla sovitusti 15 minuuttia ennen alkamisajankohtaa. Inhimillisestä erheestä johtuen kouluttaja pääsi koulutustilaan vasta minuuttia ennen koulutuksen alkamista ja koulutus käynnistyi 10.05. Tilaisuus lähti hyvin käyntiin ja ihmiset olivat kiinnostuneita aiheesta. Puolessavälissä koulutusta kouluttajan kone sammui ja koulutus keskeytyi viideksi minuutiksi. Tällä välillä osallistujat keskustelivat palautteen tärkeydestä työyhteisössä. Kouluttaja ei ollut varautunut tällaiseen tilanteeseen, joten koulutusta ei voitu jatkaa ennen kuin tietokone oli saatu takaisin valmiuteen. Koulutuksen myöhästymisen sekä tietokoneen sammumisen vuoksi koulutusaika väheni 10 minuuttia. Tilan oli oltava vapaana kello 11, joten positiivisen palautteen harjoitukset oli aikataulusyistä jätettävä pois toisesta koulutuksesta. Osallistujat olisivat mielellään harjoitelleet lisää, mutta jokin osio oli jätettävä pois ja harjoitukset olivat luontevin osa tähän. Koulutus päättyi sovitusti kello 11.



Osallistujat olivat puheliaita ja aidosti kiinnostuneita palautteenannosta ja -vastaanottamisesta. Keskustelua aiheesta syntyi paljon ja ryhmä lähti innokkaasti mukaan myös harjoituksiin, jossa tarkoituksena oli harjoitella palautteenantoa tilanteissa jolloin palautteen saaja ei ole vastaanottavainen. Tämän jälkeen harjoiteltiin palauteenantoa myös niin, että vastapuoli oli vastaanottavainen. Tilaisuuden lopuksi osallistujille jaettiin palauteprofiilit (LIITE 4), jossa oli eri vaihtoehtoja siihen, miten yksilö haluaa vastaanottaa palautteita. Palauteprofiili on Milestone Oy:n laatima ja se herätti mielenkiintoa ja keskustelua osallistujissa.

Kouluttajan tavoite oli käynnistää yrityksessä palautekulttuurin muutos ja koulutuksen tavoitteena oli herätellä ihmisiä palautteen tärkeydestä. Kouluttajan näkökulmasta tavoite saavutettiin ja ihmiset lähtivät koulutuksesta valaistuneina ja kouluttaja sai kiitosta koulutuksen järjestämisestä. Osallistujat tuntuivat aidosti sisäistäneen palautteen tärkeyden ja lupasivat tulevina viikkoina antaa aktiivisesti palautetta. Kouluttaja pyysi lupaa lähettää osallistujille kuukauden kuluttua lyhyen kyselyn koulutuksen onnistumisesta ja sen vaikuttavuudesta palautteenannon lisääntymiseen yrityksessä. Osallistujat kertoivat vastaavansa kyselyyn mielellään. Koulutukseen osallistui myös yrityksen viestintäpäällikkö, joka ehdotti, että kouluttaja laatisi lyhyen kirjoituksen palautteenannosta- ja vastaanottamisesta organisaation Intranettiin (LIITE 5). Tämä sopi kouluttajalle erityisen hyvin.

### 7.3 Muutoksen mittaaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä kohdeorganisaation 80–90-luvulla syntyneiden ajatuksiin ja toiveisiin työelämässä. Kohdeorganisaatio halusi tietää Y-sukupolven ajatukset työelämästä ja näin varautua tarjoamaan Y-sukupolvelle heidän toiveidensa vastaisen työympäristön. Haastatteluissa nousseista teemoista, yritys halusi erityisesti keskittyä palautteenannon ja -vastaanottamisen tärkeyteen.

Palautekoulutuksen tavoitteena oli muistuttaa ihmisten mieliin palautteen tärkeys työympäristössä ja tähän tavoitteeseen päästiin. Kuukausi koulutuksen jälkeen osallistujille lähetettiin kyselylomake, jonka tarkoituksena oli mitata muutoksen onnistumista (LIITE 6). 23 osallistujasta 10 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on korkea, sillä suuri osa koulutukseen osallistujista oli lomalla kyselyn lähetyksen aikana.

Ensimmäinen kysymys: Koitko palautetilaisuuden hyödylliseksi? Tähän vastattiin kyllä tai ei, ja kaikki kymmenen vastaaja olivat kokeneet tilaisuuden hyödylliseksi. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin myös mitä koulutuksesta jäi mieleen. Vastaukset olivat seuraavia:

- Yleishyödyllisiä asioita
- Palautetta tulisi muistaa antaa useammin
- Kouluttajan motivoitunut asenne
- Harjoitukset palautteen antamisesta
- Monia hyviä asioita tärkeästä aihepiiristä, erityisesti miten eri ihmiset suhtautuvat palautteeseen
- Palautti mieleen kuinka tärkeää palautteen antaminen on
- Palautteen antajan on osattava antaa palaute oikealla tyyllillä

Toinen kysymys: Oletko tilaisuuden jälkeen antanut palautetta enemmän kuin aiemmin? Tähän vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Kymmenestä vastaajasta kolme oli antanut palautetta normaalia enemmän koulutuksen jälkeen. Kolmas kysymys koski palautteen tärkeyttä: Mitä mieltä olet palautteen tärkeydestä työpaikalla? Vastaukset olivat seuraavia:

- On tärkeää, jos siitä on hyötyä työpaikalla
- Todella tärkeä asia, pitäisi vain saada käytännöksi
- On tärkeää itselle ja muille
- Toisille palautteen saaminen/antaminen on tärkeämpää kuin toisille
- On tärkeää antaa palautetta
- Palautteen antamisen tyyli riippuu yrityskulttuurista
- Mielestäni todella tärkeää! Hyvää palautetta on mukava saada ja se antaa voimaa tehdä töitä täydellä teholla. Rakentava/negatiivinen palaute on myös tärkeää työn kehityksen takia.

Neljäs kysymys käsitteli yrityksen palautekulttuurin edistämistä: Toivoisitko yrityksen jatkossakin edistävän palautekulttuuria työyhteisössä? Miten? Tähän tuli seuraavia vastauksia:

- Kehityskeskustelujen lisäksi olisi hyvä antaa työntekijöille konkreettisia kehityskohteita sekä työvälineitä ja antaa palautetta niiden edistymisestä

- Työntekijöille jotka haluavat jatkuvasti kehittää itseään ja monipuolistaa osaamistaan tulisi olla tarjolla koulutusvalikoima, jonka avulla näin voisi tehdä
- Puhumalla siitä, pitämällä aihetta esillä. Ehkä jokin kampanja?
- Kannustettaisiin antamaan ainakin hyvää palautetta enemmän
- Panostavan palautteen laatuun
- Ei pelkästään kaavamaisia kyselyitä vaan mahdollistetaan monipuolista palautekulttuuria eri tavoin
- Yritys voisi keksiä hyvän keinon, miten muistaisimme antaa palautetta toisillemme.

Vastauksista ilmenee selkeästi, että yrityksen henkilöstö pitää palautteenantamista ja vastaanottamista tärkeänä asiana ja toivoisi sitä kehitettävän lisää. Toivottavaa on, että koulutus, Intranettiin tuleva materiaali ja yrityksen omat tulevat toimenpiteet kehittävät kohdeorganisaation palautekulttuuria. Oli hienoa huomata, että kukaan ei pitänyt palautteenantamista ja vastaanottamista turhana asiana työpaikalla. Palautekulttuurin muutos lähtee paitsi johdosta myös työntekijöistä itsestään. Palautekulttuurin käynnistäminen on suuri prosessi, mutta toimiessaan se kasvattaa yrityksen henkilöstön työmotivaatiota ja sitouttaa ihmisiä työympäristöön. On tärkeää saada palautetta, niin positiivista kuin rakentavaakin.

## 8 Yhteenveto

### 8.1 Johtopäätökset

Voidaan todeta, että haastatteluista saadut vastaukset ovat yhteneväiset muun Y-sukupolvesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimus on myös mahdollista toistaa uudelleen muillekin yrityksille. Palautekoulutuksen runko toimii sellaisenaan myös uusiin palautteenannon ja -vastaanottamisen koulutuksiin yrityksestä riippumatta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja erittäin opettava kokonaisuus. Tutkimuksen aihe oli varsin kiinnostava ja itse tutkimuksen tekeminen oli mielekästä ja palkitsevaa. Haasteita työssä aiheutti se, että tutkimuksen tekijä oli yrityksen ulkopuolinen henkilö sekä opinnäytetyön tarkoitus oli olla toiminnallinen tutkimus, jossa saadaan aikaan myös muutos.

Jälkikäteen ajateltuna kohdeyrityksen ja opinnäytetyöntekijän päämäärät työlle erosivat toisistaan. Yrityksen päämääränä oli saada tietoa siitä, mitä Y-sukupolvi ajattelee työelämästä. Opinnäytetyöntekijän intressi oli myös saada tietoa, mutta sen lisäksi kehittää toimintaa yrityksessä havaittujen kehitystarpeiden toteutuksella ja mitata käyttöönoton jälkeen muutoksen onnistumista. Yrityksen kiinnostus oli keskittynyt haastattelujen tuloksiin. Voi olla, että yritykselle olisi ollut mielekkäämpää, että tutkimuksen olisi suorittanut Pro Gradun tekijä eli yliopiston maisteriohjelman opiskelija. Tällöin olisi voitu keskittyä ainoastaan itse tutkimukseen eikä niinkään muutoksen aikaansaamiseen. Opinnäytetyöntekijä on kuitenkin erittäin kiitollinen, että yritys antoi hänen toteuttaa tutkimuksen ja tämän jälkeen vielä toiminnallisen osan palautekoulutuksen muodossa.

Toinen haaste oli opinnäytetyöntekijän ulkopuolisen tutkijan rooli yrityksessä. Yritys ei voinut salassapitosopimukseen vedoten luovuttaa opinnäytetyöntekijälle mitään aiempia tutkimuksia tai yritystietoja. Internetistä löytyi paljon tietoa toimeksiantajasta, mutta näitä tietoja ei voitu työssä käyttää hyväksi, sillä toimeksiantajan toive oli, että yrityksen nimi ei tule työssä julki. Nykytila-analyysin tekeminen tuntui aluksi haastavalta, mutta onneksi se saatiin tehtyä haastattelujen yhteydessä.

### 8.2 Oma ammatillinen kehittyminen

Y-sukupolvi työn aiheena oli erittäin mielenkiintoinen jo siltä kannalta, että se on täysin uusi tutkimuksen kohde. Y-sukupolvesta löytyy jo jonkin verran tutkimustietoa, mutta tieto on peräisin vasta tältä vuosikymmeneltä. Oli siis erittäin palkitsevaa olla mukana luomassa uutta tietoa aiheesta. Opinnäytetyöntekijä kuuluu itse Y-sukupolveen, joten myös tältä kannalta tutkittava aihe oli kiehtova. Opinnäytetyöstä opitut asiat ovat ehdottomasti arvokkaassa asemassa tulevaisuuden työmarkkinoilla.

Prosessi oli monivaiheinen ja se sisälsi paljon teoriaan tutustumista, kyselyjen laatimista, haastatteluja, koulutuksen suunnittelua, koulutustilaisuuksia ja saadun tiedon analysointia. Työssä oli paljon eri vaiheita, joiden kautta päästiin paneutumaan seuraavaan vaiheeseen. Alkutilanteessa opinnäytetyöntekijällä oli tietoa Y-sukupolvesta vain tehtyjen tutkimusten kannalta. Haastattelujen jälkeen kuva Y-sukupolvesta syveni vastausten perusteella. Voidaan todeta, että kohdeyrityksen Y-sukupolven ajatukset vastaavat muissa tutkimuksissa tehtyjen tulosten vastauksia.

Prosessista opinnäytetyöntekijä oppi paljon. Oli suuri etuoikeus olla luomassa uutta tietoa Y-sukupolvesta. Kiinnostus Y-sukupolvea kohtaan kasvoi koko ajan työn edetessä. Ja vaikka työ on valmis, mielenkiinto tätä sukupolvea kohtaan tuskin sammuu. Organisaation johdon on ratkaisevaa ymmärtää, kuinka tärkeää heidän on tuntea Y-sukupolven tarpeet, jotta he saavat motivoituneet ja työlleen sitoutuneet työntekijät. Yritykset jotka ymmärtävät tämän, ovat avainasemassa saada parhaat työntekijät itselleen. Olisi ainutlaatuista jatkaa Y-sukupolven parissa työskentelemistä myös tulevaisuudessa.

Mikäli opinnäytetyöntekijä työskentelisi kohdeyrityksessä, voisi hän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen seurata ja olla itse mukana kehittämässä ja luomassa yritykseen palautekulttuuria. Näin ei valitettavasti ole, mutta usko siihen, että yritys itse käynnistää palautekulttuurin luomisprosessin on olemassa. Ensimmäinen vaihe palautekulttuurin luomiseen tehtiin pitämällä koulutus palautteenannosta ja – vastaanottamisesta. Seuraava vaiheena yrityksen olisi hyvä järjestää henkilöstölle esimerkiksi palauteprofiilin luominen eri tiimien kesken.

Uskon, että palautekoulutuksen avulla saatiin yrityksessä käynnistettyä muutos, muutos paremmasta ja toimivammasta palautteenannosta ja -vastaanottamisesta. Muistutus siitä, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeä osa työympäristön hyvinvointia. Mikäli yritys jatkaa itsenäisesti prosessin läpivientiä syntyy lopulta toimiva palautekulttuuri.

## Lähteet

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy, Helsinki.  
Fried, Jason & Hansson, David Heinemeier 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Keskisuomen Sivu Oy, Viro.

Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy, Vantaa.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutkija ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Huotari, Niklas 2015. Y-sukupolvi kaipaa johtamiselta yksilölähtöisyyttä, vapautta ja tuloskeskeisyyttä. Leadership Finland. <http://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/y-sukupolvi+kaipaa+johtamiselta+yksilolahtoisyytta+vapautta+ja+tuloskeskeisyytta/>. Luettu 19.4.2016.

Isomäki, Poola 2015. Y-sukupolvi työelämässä- Millaisia odotuksia heillä on? A-talent. <https://atalent.fi/blog/y-sukupolvi-tyoelamassa-millaisia-odotuksia-heilla-on/>. Luettu 30.11.2015.

Jaatinen, Kari 2015. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-mari (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä, 25-43.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen yliopistopaino Oy, Jyväskylä.

Komulainen, Marjatta 2015. Uupua vai menestyä –esimies moninaisuuden hyödyntäjänä? Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-mari (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä, 81-93.

Kukkonen, Tuula 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-mari (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä, 117-129.

Kukkonen, Tuula 2011. Moninaisuus työyhteisön voimavarana. Eosmo. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/moninaisuudenjohtaminen.html>. Luettu 7.12.2015.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta Paula 2011. Onnistu palautteessa. Bookwell Oy, Juva.

Lankinen, Tiina 2014. Laman lapsi työskentelee eri tavoin kuin nousukauden kasvatti. <http://aikalainen.uta.fi/2014/05/12/laman-lapsi-tyoskentelee-eri-tavoin-kuin-nousukauden-kasvatti/>. Luettu 7.12.2015.

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma, Helsinki.

Matinheikki-Kokko, Kaija 2015. Näkökulmia monimuotoisuuden johtamisen arviointiin. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-mari (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä, 57-79.

Motivating employees. The Wall Street Journal. <http://guides.wsj.com/management/managing-your-people/how-to-motivate-employees/>. Luettu 19.4.2016.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi. Paremman työelämän puolesta. Talentum, Helsinki.

Railotie, Päivi 2006. Palautteen voi kääntää kohusta kasvun mahdollisuudeksi. Hyvä palaute kannustaa organisaatioita kehittymään. Kaiku Valtiokonttorin lehti 3, 15-17.

Raunio, Helena 2009. Y-sukupolvi haastaa johtamisen. Tekniikka & Talous. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-04-29/Y-sukupolvi-haastaa-johtamisen-3272099.html>. Luettu 19.4.2016

Roos, Satu & Mönkkönen, Kaarina 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Unipress, EU.

Sjövall, Jonna 2014. Reilu meininki sitouttaa Y-sukupolven. <http://www.psycon.fi/fi/blogi/reilu-meininki-sitouttaa-y-sukupolven>. Luettu 19.4.2016.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress, EU.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Helsinki.

Tiitinen, Susa 2015. Palaute kuuluu kaikille. Proakatemia. <http://esseepankki.proakatemia.fi/palaute-kuuluu-kaikille-5/>. Luettu 11.4.2016.

Timonen, Liisa 2015. Moninaisuus –hyvän työyhteisön ominaisuus? Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-mari (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä, 15-23.

Tomi, Leivo & Mutanen, Marjut & Nieminen-Sundell, Riitta 2009. Diginatiivit, työ kansalaisuus. <http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/12/Diginatiivit.pdf>. Luettu 21.1.2016.

Tuomo, Alasoini 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto Oy, Helsinki.

Vilkkä, Hannu 2005. Tutki ja kehitä. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Y-sukupolvi vaatii yrityksiltä vaikuttavuutta ja vastuunkantoa. 2015. Deloitte. <http://www2.deloitte.com/fi/en/pages/strategy/articles/y-sukupolvi-vaatiiyrityksiltaevai-kuttavuuttajavastuunkantoadeloi.html>. Luettu 30.11.2015.



## Saatekirje haastatteluja varten

Hei nouseva sukupolvi!

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Vantaan Metropoliasa. Teen tutkimusta opinnäytetyötäni varten, jonka aiheena on kartoittaa Y-sukupolven käsityksiä työelämästä. Y-sukupolveen kuuluvat 1980–1990- luvulla syntyneet henkilöt.

Tutkimus suoritetaan ryhmähaastatteluina, joiden kesto on maksimissaan 1,5 tuntia. Haastattelut nauhoitetaan, mutta nauhoja ei luovuteta eteenpäin, ne ovat ainoastaan opinnäytetyöntekijän halussa, jonka jälkeen ne poistetaan pysyvästi.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, joten ryhmähaastattelussa saatujen tulosten perusteella tullaan vaikuttamaan siihen, että Y-sukupolven työskentely [REDACTED] sujuu mielekkäämmin. Osallistumalla tutkimukseen saat siis äänesi kuuluviin ja pystyt vaikuttamaan myönteisesti työskentelyysi [REDACTED]!

Ryhmähaastattelut järjestetään kolmena eri ajankohtana. Valitsethan itsellesi parhaiten sopivan ajan. Otathan huomioon, että yhteen ryhmään mahtuu maksimissaan 8 henkilöä.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Henni Nikkilä

## Haastattelukysymykset

**Ensimmäinen tehtävä:** Luetelkaa mihin asioihin olette tällä hetkellä työssänne tyytyväisiä.

**Toinen tehtävä:** Luetelkaa mihin asioihin toivoisitte parannusta.

### Teema 1. Arvot ja palkitseminen

- Kuinka tärkeää teille on, että arvonne ovat yhdenmukaiset työpaikan arvojen kanssa?
- Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä?
- Miten tärkeää teille on saada palautetta työstäsi? Keneltä toivotte saavanne palautetta ja missä muodossa?
- Kuinka hyvin tämä toteutuu tällä hetkellä?
- Minkälainen palkitseminen motivoi? Taloudellinen, palkallinen vapaa, julkinen kannustus?

### Teema 2. Johtaminen ja esimiestyöskentely

- Miten hyvä esimies toimii?
- Millaista johtamista uskoisitte tulevaisuudessa tarvittavan? Mikä muuttuu?
- Minkä verran esimiestehtävät kiinnostavat?
- Miten eri-ikäiset tulisi huomioida johtamisen näkökulmasta?

### Teema 3. Sitoutuminen, motivaatio ja itsensä kehittäminen

- Mikä motivoi työssänne?
- Miten todennäköisenä pidätte sitä, että työskentelette tässä organisaatiossa vielä kahden vuoden kuluttua?
- Miten tärkeää on, että voit kehittyä työssäsi?
- Miten tärkeää, että voit organisaation sisällä siirtyä tehtävästä toiseen?
- Mainitkaa kaksi asiaa, joilla on suurin merkitys sitoutumiseenne?

### Teema 4. Työelämä ja työtavat

- Mitä olette työelämässä oppineet vanhemmilta työntekijöiltä?
- Mitä koette itse tuonenne vanhemmille työntekijöille?
- Minkä verran toivoisitte osaamisen jakamista ja mentorointia eri-ikäisten välillä?
- Mikä on merkittävin asia työssä viihtymisesi kannalta?
- Jos saisitte tulevaisuudessa valita työskentelytapanne ja työajat täysin vapaasti, niin miten työskentelisitte?
- Mitä työ merkitsee teille? Millaista on mielekäs työ? (Mitkä ovat sellaisia tekijöitä, jotka saavat tai saisivat työn tuntumaan merkitykselliseltä?)

## Koulutuskokonaisuus

# Palaute kuuluu kaikille

Henni Nikkilä

## Pohdittavaa

- Milloin olet antanut viimeksi palautetta?
- Millaista palautetta annoit?
- Milloin olet saanut a) positiivista, b) rakentavaa palautetta?
- Miten koit palautteen vastaanottamisen?
- Miten työkaverille voi antaa palautetta?

## Palaute yleisesti

- Jos kollegasi/pomosi sanoo toimistossa: "Hei, saako antaa sinulle palautetta?" Oletamme välittömästi hänen tarkoittavan "Saanko repiä sinut kappaleiksi ja haukkua kaikkien kuullen?"
- Usein ajatellaan, että palaute on esimiehen tehtävä ja palaute kulkee ylhäältä alaspäin.
- Palaute + muutos = oppiminen. Palaute on muutoksen ja oppimisen olennainen osa. Erityisesti rakentavaa palautteen antamatta jättäminen voi estää oppimisen.
- Auttaa toimimaan tarkoituksenmukaisesti .

## Palaute yleisesti

- ▶ Myönteinen palaute antaa oman arvon tunteen ja motivoi kasvamaan, lisäten turvallisuuden tunnetta ja luottamusta.
- ▶ Palautetta annetaan yleensä siksi, että halutaan auttaa kollegaa kehittymään tai ilmaista tunteita, joita työkaverin käytös herättää
- ▶ Jatkuva muutos edellyttää hyvää palautekulttuuria, jossa *sekä* korjaavaa *että* myönteistä palautetta osataan antaa – ja ottaa.
- ▶ Palautteen tulisi auttaa tavoitteiden ja odotusten selkiytymistä sekä lisätä itsetuntemusta ja henkistä kasvua.

## Palaute yleisesti

- ▶ Palautteen suurimmat hyödyt ovat:
  - ▶ Paras tapa kasvattaa itseluottamusta
  - ▶ Kätevin tapa näyttää tunteet
  - ▶ Nopein tapa osoittaa työn merkitys
  - ▶ Varmin tapa lisätä onnistumisia
  - ▶ Yksinkertaisin keino pitää vastuullisena
  - ▶ Laajin johtamisen tuki
  - ▶ Varhaisen puuttumisen malli
  - ▶ Tehokkain tapa käynnistää muutos
  - ▶ Helpoin tapa lisätä vuoropuhelua

## Palaute yleisesti

- ▶ Palautteen pahimmat esteet ovat:
  - ▶ Palautekäytäntöjen puuttuminen
  - ▶ Seurausten pelko
  - ▶ Virheitä peittelevä toimintakulttuuri
  - ▶ Tunteiden näyttämisen vaikeus
  - ▶ Kiire
  - ▶ Välinpitämättömyys
  - ▶ Olettaminen

## Palautteen antaminen

- ▶ Tavoitteena on välittää ajatuksia, joten palaute kannattaa muotoilla sellaiseksi, että vastaanottaja sen ymmärtää.
- ▶ Aloita kuvaamalla havainto. Kerro, mitä toinen henkilö teki, missä ja milloin.
- ▶ Anna palaute sen hetkisestä tekemisestä. Kuvaat mitä tapahtui, mitä kuult ja näit.
- ▶ Palaute on tehokkainta kun kerrot miten toisen henkilön käyttäytyminen vaikutti sinuun.
- ▶ Älä tulkitse, äläkä muistele menneitä.
- ▶ Anna palaute heti toiminnan jälkeen (paitsi jos olet kiihtynyt, odota silloin).
- ▶ Anna palautetta tulevaisuutta ja kehittymistä varten!

## Hyvä vuorovaikutus

- ▶ Vuorovaikutuksessa ihminen pyrkii hakemaan palautetta käyttäytymisestään ja toiminnastaan.
- ▶ Puhumista ja kuuntelemista.
- ▶ Hyväksyvää ja arvostavaa viestintää.
- ▶ Sanallinen ja sanaton viestintä ristiriidatonta.

## Rakentava palaute

- ▶ Rakentavan eli korjaavan palautteen tavoitteena on oppiminen ja virheen korjautuminen.
- ▶ Rakentava palaute on yhteistyöhaluista, informoivaa, tarkkaa ja tekee muutoksen mahdolliseksi.
- ▶ Rakentavan palautteen antaminen koetaan usein vaikeaksi (palautteen saajan reaktio, oma reaktio, väärät tulkinnat, epävarmuus, pelot).
- ▶ Mitä jos ei kukaan koskaan puuttuisi työtapoihisi?

## Kun annat rakentavaa palautetta

- ▶ **Esitä palaute aina kahden kesken.** Ihminen kestää huonosti kritiikkiä omasta toiminnastaan toisten kuullen.
- ▶ **Esitä palaute heti, kun siihen tarjoutuu sopiva tilaisuus.** Mitä pidempi aika virheen tekemisestä on kulunut, sitä ongelmallisempaa se on ottaa esille.
- ▶ **Älä tulkitse.** Jos teet tulkintoja rakentavaa palautetta antaessasi, palaute kuulostaa helposti tuomiolta.
- ▶ **Esitä palaute minä muodossa:** "Minä olen huomannut, minun mielestäni.." Palautetta antaessasi et voi puhua toisen puolesta vaan kerrot omasta kokemuksestasi.

## Kun annat rakentavaa palautetta

- ▶ Osoita välittäväsi ja ole avoin.
- ▶ Ota tavoitteeksi, että haluat auttaa toista oppimaan.
- ▶ Sinun ei tarvitse kaunistella sanomaasi (hampurilaismalli). Pidä vain huolta, että rakentavaa palautetta antaessasi autat myös henkilöä siinä miten hän voisi korjata tilanteen, mutta älä kuitenkaan anna neuvoja jos henkilö ei ole halukas niitä kuulemaan.
- ▶ Miten se sanotaan? "Sinun pitää olla puheliaampi palaverissa." VS. "Pidän sinua fiksuna työntekijänä. Tästä eteenpäin toivon, että sanot ainakin yhden mielipiteesi ääneen palaverissa."
- ▶ Palautteenannon jälkeen varmista, että henkilö on ymmärtänyt miksi palautetta annettiin.

## Rakentavaa palauteta vastaanottaessasi

- ▶ Osoita, että kuuntelet. Lopeta muu toiminta ja keskity vain kuuntelemaan.
- ▶ Katso henkilöä, joka puhuu. Jos et katso häntä, osoitat, ettet välitä hänestä ja hänen palautteestaan.
- ▶ Älä etsi virheitä palautteen antajasta. "Miten hyvä luulet itse olevasi tässä?"
- ▶ Älä vääristele palautetta.
- ▶ Pysy asiassa. Osoita olevasi kiinnostunut saamastasi palautteesta. Voit kysyä asiasta vielä jotakin lisää.
- ▶ Älä väitä palautetta vääräksi ja epäoikeudenmukaiseksi. "No tuo näyttää olevan vain sinun mielipiteesi, eikä kerro mitään siitä, mistä tässä asiassa on oikeasti kyse."

## Harjoitus rakentava palaute

- ▶ Anna kollegallesi palautetta esimerkiksi
  - ▶ Olet huomannut, että hän on tehnyt virheen työssään (esim. väärät luvut raportissa, väärän tai vanhentuneen tiedon välittäminen, ollut myöhässä töistä toistuvasti..)
  - ▶ Kerro hänelle mitä olet huomannut ja miten tämä asia vaikuttaa sinuun
  - ▶ Kun sinä sanoit/teit/\_\_\_\_\_, minä koin/tunsin\_\_\_\_\_.
- ▶ Palautteen vastaanottaja
  - ▶ Keskeytä jatkuvasti palautteen antaja
  - ▶ Kerro, että et ymmärrä ollenkaan miksi hän sekaantuu asioihisi, huolehtisi omista töistään. Kerro hänelle mitä hän on tehnyt väärin omassa työssään.
  - ▶ Älä katso silmiin ja keskity esimerkiksi puhelimeesi
  - ▶ Puolustele ("No ei se olkeastaan ole minun vika, vaan kun tuo Pirkko..")

## Harjoitus rakentava palaute

- ▶ Anna kollegallesi palautetta esimerkiksi
  - ▶ Olet huomannut, että hän on tehnyt virheen työssään (esim. väärät luvut raportissa, väärän tai vanhentuneen tiedon välittäminen, ollut myöhässä töistä toistuvasti..)
  - ▶ Kerro hänelle mitä olet huomannut ja miten tämä asia vaikuttaa sinuun
  - ▶ Kun sinä sanoit/teit/\_\_\_\_\_, minä koin/tunsin\_\_\_\_\_.
- ▶ Palautteen vastaanottaja
  - ▶ Kuuntele palautteenantajaa
  - ▶ Kerro hänelle, että olet tyytyväinen siitä, että hän opastaa sinua
  - ▶ Kysele olisiko hänellä vielä jotakin lisävinkkejä miten voisit parantaa toimintaasi
  - ▶ Kerro, että toivot hänen kertovan sinulle jatkossakin mikäli hän havaitsee jotain kehittämistoimenpiteitä

## Myönteinen palaute

- ▶ Myönteinen palaute kohdistuu ihmisen kykyihin, ominaisuuksiin, lahjoihin, persoonallisuuteen, luonteeseen ja onnistuneisiin tekemiin.
- ▶ Onnistunut myönteinen palaute antaa toiselle omanarvon tunteen ja motivoi kasvamaan.
- ▶ Myönteistä palautetta antaessasi välität arvostuksesi.
- ▶ Luo turvallisen perustan myös rakentavan palautteen antamiseen.
- ▶ Myönteisen palautteen vaikutuksia ovat: hyvä olo, itsetunto vahvistuu, uskallus kehittää itseään, itsetuntemus lisääntyy, kyky nähdä muissa hyviä puolia kehittyy, kyky kohdata rakentava palaute paranee, työtoveruus lujittuu, työmotivaatio paranee.
- ▶ Myönteinen palaute vaikuttaa työyhteisöön: luottamus, turvallisuus, työteho, viihtyvyys.

## Kun annat myönteistä palautetta

- ▶ **Kerro mistä puhut**  
Mainitse mitä on tehty.
- ▶ **Kerro miksi se oli tärkeää**  
Miten vaikuttaa sinuun
- ▶ **Ole julkinen**  
Anna palautetta julkisesti palavereissa tai esityksissä.
- ▶ **Ole henkilökohtainen**  
Anna moninkertaisesti yksityistä palautetta verrattuna julkiseen.
- ▶ **Keskity positiiviseen**  
Korjaaavaa palautetta voit pehmentää sandwich-tekniikalla, mutta myönteistä palautetta on turha heikentää tieteen tahtoon.

## Kun annat myönteistä palautetta

- ▶ **Hymyile**  
Ruumiinkielellä voit tehdä paljon: ihminen hymyilee, koska on tyytyväinen, mutta on myös tyytyväinen, koska hymyilee. Hymy ja myönteisyys kuuluvat yhteen.
- ▶ **Ole aito**  
**Huomioi vastaanottaja**  
Rakenna palautteesi vastaanottajalle sopivaksi. Puhu hänen kieltään.
- ▶ **Osaksi rutineja**  
Tee palautteen antamisesta osa viikkopalaveria tai omaa viikkorutiinia.

## Kun annat myönteistä palautetta

- ▶ **Kiinnitä huomio kasvukohtiin**  
Anna positiivista palautetta herkästi alueilla, joilla tiedät työtoverisi halun/tarpeen kehittyä.
- ▶ **Palautetta palautteesta**  
Pyydä palautetta siitä kuinka itse annat palautetta. Kysy itseltäsi mistä annoit palautetta ja miksi – sekä mitä vaikutuksia sillä oli.



## Kun vastaanotat myönteistä palautetta

- ▶ Älä kiellä ("enhän minä mitään, yhdessä tässä pakerrettiin...")
- ▶ Älä vähättele ("äläs nyt siinä, se oli ihan vahinko...")
- ▶ Älä vastustele ("mitä siinä vinoilet?")
- ▶ Älä kritisoi ("et sinä minua tunne tarpeeksi hyvin...")
- ▶ Kiitä palautteesta

## Harjoitus myönteinen palaute

- ▶ Anna kollegallesi palautetta esimerkiksi
  - ▶ Olet huomannut, että hän on suoriutunut työssään hyvin (esim. tehnyt tehtävät ennätysajassa, kehittänyt uuden tavan toimiva, ollut mukana parantamassa työpaikan ilmapiiriä, saanut isot kaupat..).
  - ▶ Kerro mitä hän on tehnyt ja miksi olet siitä tyytyväinen/miten se vaikuttaa sinuun.
- ▶ Palautteen vastaanottaja
  - ▶ Keskeytä, vähättele ("No itse asiassa kunnia ei kuulu kyllä minulle, kaikkihan on hoitaneet tämän tosi hienosti" "No älä nyt viitsi").
  - ▶ Kerro palautteenantajalle mitä hienoa hän on viime aikoina tehnyt.

## Harjoitus myönteinen palaute

- ▶ Anna kollegallesi palautetta esimerkiksi
  - ▶ Olet huomannut, että hän on suoriutunut työssään hyvin (esim. tehnyt tehtävät ennätysajassa, kehittänyt uuden tavan toimiva, ollut mukana parantamassa työpaikan ilmapiiriä, saanut isot kaupat..).
  - ▶ Kerro mitä hän on tehnyt ja miksi olet siitä tyytyväinen/miten se vaikuttaa sinuun.
- ▶ Palautteen vastaanottaja
  - ▶ Kuuntele palautteenantajaa.
  - ▶ Kerro hänelle, että olet mielissäsi palautetta.
  - ▶ Kiitä palautteesta.

## Palauteprofiili

### Kehity palautteenantajana

- Huomio kuinka paljon annat palautetta
- Muodosta mahdollisuuksien/halun mukaan palauteparit
- Pyri antamaan palautetta aina kun siihen tarjoutuu tilaisuus
- Kesä-heinäkuussa lyhyt kysely siitä onko palautteenannossa ja vastaanottamisessa tapahtunut muutoksia

Kiitos paljon ajastanne!

## Lähteet

- ▶ <http://kollega.fi/2013/01/palautteenanto-on-taitolaji/>
- ▶ <http://www.mv.helsinki.fi/home/umtakala/kalvot/Ammattikaytan.2011/palautte%20ja%20vuorovaik..pdf>
- ▶ <http://www.mv.helsinki.fi/home/umtakala/kalvot/Ammattikaytan.2011/palautte%20ja%20vuorovaik..pdf>
- ▶ <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>
- ▶ <http://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/>
- ▶ <https://www.entrepreneur.com/article/219437>
- ▶ <http://kielijelppi.virtamieli.fi/puheviestinta/vuorovaikutus-puhumista-ja-kuuntelemista>

## Palauteprofiili



Palauteprofiili

### PALAUTEPROFIILI

Nimi: .....

*Palauteprofiilin avulla voit ilmaista työtovereille, alaisillesi ja esimiehellesi sen, millä tavalla haluat, että sinulle annetaan palautetta. Rastita jokainen kohta, mikä kuvaa haluamaasi tapaa saada palautetta.*

#### 1. Myönteinen palaute

Mistä haluan myönteisen palautteen:

- ☐ ominaisuuksistani  
☐ luonteestani  
☐ taidoistani  
☐ tekemisistäni  
☐ jostain muusta, mistä: .....

Miten haluan myönteisen palautteen:

- ☐ perusmuodossa (ominaisuuksista, taidoista, persoonasta, tekemisistä...)  
☐ tunnepalautteena ("Minulle tulee turvallinen olo aina kun annan sinulle jonkun tehtävän hoidettavaksi...")  
☐ symbolisena palautteena ("Olet kuin auringonnousu...")  
☐ kyselemällä itseoivalluksen kautta  
☐ yhdistettynä fyysiseen kontaktiin, esim. halaamiseen  
☐ yllätysten, muistamisten tai lahjojen muodossa  
☐ jollain muulla tavalla, millä: .....

Kun annat minulle myönteistä palautetta, ota myös huomioon:

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. Korjaava palaute

Miten haluan korjaavan palautteen:

- ☐ tajuaisin sitä saatuani, että minua on kunnioitettu ihmisenä ja yksilönä  
☐ kahden kesken, kun .....  
☐ ryhmässä, kun .....  
☐ oikein ajoittaen, eli mieluiten, kun .....



Palauteprofiili

- ☐ ja mieluiten ei, kun.....  
☐ ajoituksella ei ole väliä  
☐ kasvotusten, kun.....  
☐ sähköpostitse, kun.....  
☐ puhelimitse, kun.....  
☐ vain tekemisistä, ei ominaisuuksista  
☐ niin, että myös minun todellisuuteni otetaan vakavasti  
☐ vuorovaikutteisesti  
☐ yksisuuntaisesti  
☐ ilman välikäsiä, kun.....  
☐ välikäden kautta, kun.....  
☐ virheen vakavuusasteen mukaan  
☐ ajan kanssa  
☐ rehellisesti ja avoimesti  
☐ tunteet ilmaisten
- ☐ mahdollisimman nopeasti ja tiivistetysti  
☐ ei tunteita mukaan

myönteisen palautteen kera:

- ☐ ensin myönteinen, sitten korjaava  
☐ ensin korjaava, sitten myönteinen  
☐ korjaava ja myönteinen kokonaan eri ajankohtana  
☐ ensin myönteistä, sitten korjaavaa ja lopuksi vielä myönteistä  
☐ jatkuvasti paljon myönteistä ja korjaavaa sitten vain tarvittaessa  
  
☐ kyselemällä, niin että voin itse oivaltaa itse virheen  
☐ kyselemällä, niin että voin itse oivaltaa itse ratkaisun  
 tekemiseni seuraamuksia:  
☐ tarvittaessa avaten  
☐ vain itse tekemisestä  
  
☐ loppumisesta ilmoittaen ("ei sitten muuta")  
☐ seuranta suorittaen  
☐ seuranta, jos sitä pyydän

Kun annat minulle korjaavaa palautetta, ota myös huomioon:

.....

.....

Jos korjaava palaute ei näytä menevän kohdallani perille, huomioi:

.....

.....



Palauteprofiili

Tekemiäni virheitä voidaan käsitellä tiimimme / yksikkömme palaverissa, jos:

- ☐ jos asiasta on yhteisesti sovittu ja muutkin ovat suostuneet siihen
- ☐ ko. asiasta on puhuttu ensin minun kanssani ja se tapahtuu yhdessä oppimisen merkityksessä
- ☐ voidaan aina käsitellä, jos se tapahtuu yhdessä oppimisen tarkoituksessa
- ☐ en halua, että virheisiini liittyvästä oppimisesta keskustellaan missään tapauksessa ryhmässä
- ☐ kun olen itse paikalla
- ☐ kun en ole itse paikalla

Virheiden käsittelyssä ota myös huomioon:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Miksi palautteen antaminen on tärkeää?

Palaute antaminen työpaikalla on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa ihminen pyrkii vaikuttamaan ja tuomaan julki omia mielipiteitään. Mitä jos kukaan ei koskaan antaisi palautetta? Suurin osa ihmisistä haluaa saada positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä ja rakentavaa palautetta silloin kun se on tarpeellista.

Positiivista palautetta tulisi antaa 5:1 rakentavaan palautteeseen verrattuna, sillä useimmin ihminen kokee työpaikalla onnistumisia kuin epäonnistumisia. Myönteinen palaute kohdistuu ihmisten kykyihin, ominaisuuksiin, lahjoihin, persoonallisuuteen, luonteeseen ja onnistuneisiin tekemisiin. Onnistunut myönteinen palaute antaa toiselle omanarvon tunteen ja motivoi kasvamaan.

- ▶ Myönteisen palautteen vaikutuksia ovat: hyvä olo, itsetunnon vahvistuminen, uskallus kehittää itseään, itsetuntemuksen lisääntyminen, kyky nähdä muissa hyviä puolia, kyky kohdata rakentava palaute, työtoveruuden lujittuminen, työmotivaation lisääntyminen.
- ▶ Myönteinen palaute vaikuttaa työyhteisöön: luottamus, turvallisuus, työteho, viihtyvyys.

## Miten palautetta tulisi antaa?

Palautteen tavoitteena on välittää ajatuksia, ja saada muutos aikaiseksi, joten palaute kannattaa muotoilla sellaiseksi, että vastaanottaja sen ymmärtää.

- ▶ Aloita kuvaamalla havainto. **Kerro**, mitä toinen henkilö teki, missä ja milloin.
- ▶ Anna palaute sen hetkisestä tekemisestä. **Kuvaa** mitä tapahtui, mitä kuulit ja näit.
- ▶ Palaute on tehokkainta kun kerrot miten toisen henkilön käyttäytyminen **vaikutti sinuun**.
- ▶ Älä tulkitse, äläkä muistele menneitä.
- ▶ Anna palaute heti toiminnan jälkeen (paitsi jos olet kiihtynyt, odota silloin).
- ▶ Anna palautetta tulevaisuutta ja kehittymistä varten!

Pyri antamaan palautetta aina kun siihen tarjoutuu tilaisuus!

Osallistuit toukokuussa palautetilaisuuteen yrityksessäsi, kiitos vielä osallistumisesta. Olisit suureksi avuksi mikäli voisit vastata vielä alla oleviin kysymyksiin. Kaikki vastaukset käsitellään luotamuksellisesti.

1. Koitko palautetilaisuuden hyödylliseksi? (Onko jokin asia, joka jäi erityisesti mieleen?)
2. Oletko tilaisuuden jälkeen antanut palautetta enemmän kuin aiemmin?
3. Mitä mieltä olet palautteenannon tärkeydestä työpaikalla?
4. Toivoisitko yrityksen jatkossakin edistävän palautekulttuuria työyhteisössä? (Millä tavalla?)

Kiitos vastauksestasi! Valmis opinnäytetyö julkaistaan osoitteessa [theseus.fi](http://theseus.fi) syksyllä 2016.